فن القيادة

ومهارات المدير في عالم متغير

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

فن القيادة ومهارات المدير في عالم متغير

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع:19170 / 2014

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-02-2

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (2+)

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقدِّمة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنىء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية

والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

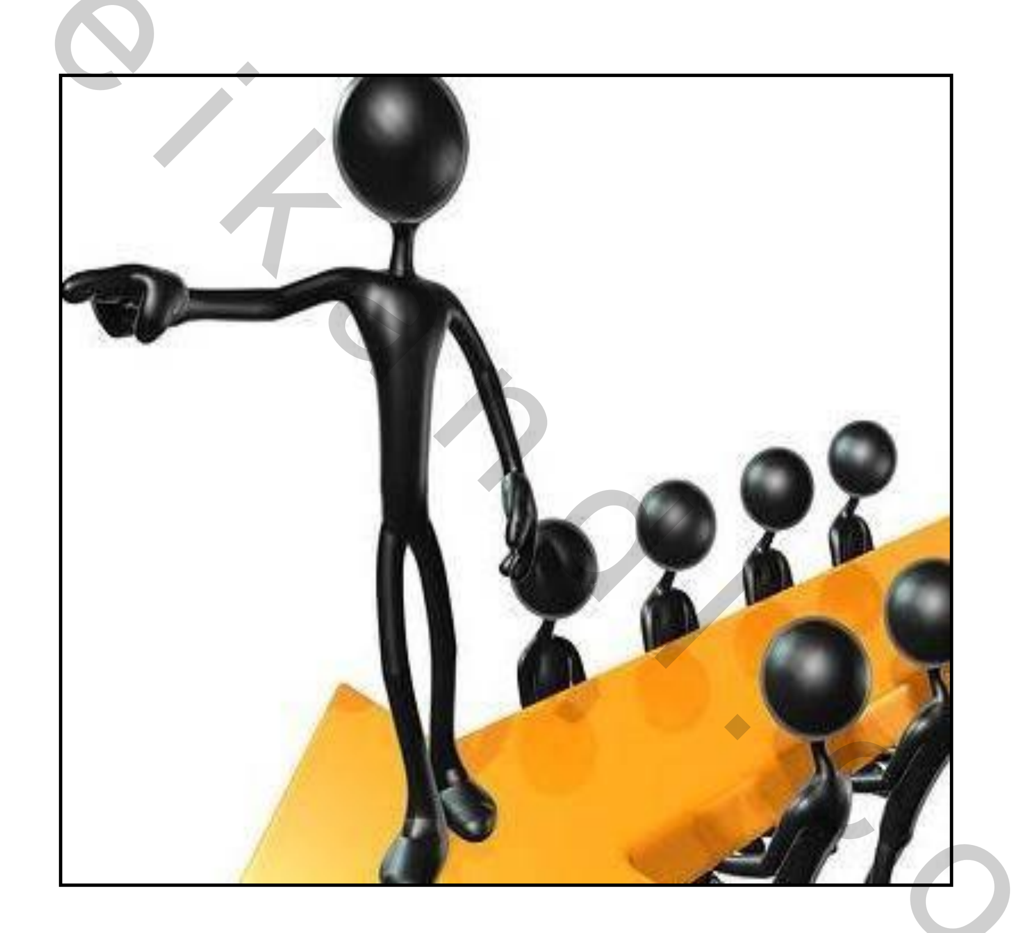
إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.

❖❖❖

الفصل الأول

فن القيادة (1)



مفهوم القيادة وأهميتها:

إن القيادة بمثابة ينبوع حماس لا ينضب، ينبوع يذكي الهمم، ويفجر الطاقات، ولا يكتفي بذلك، بل يوجه تلك الهمم والطاقات إلى ما يفيد وينفع، وهي أيضًا ينبوع من المعرفة يواكب المتغيرات المحيطة، ويوظفها لصالح المجموع.

2. **تربية وتنشئة:**

فلا تقتصر أهمية القيادة في استثارة الهمم وتفجير الطاقات، ولكنها تتعدى ذلك بمراحل، فيقع على عاتقها مهمة التربية والتنشئة من خلال تدعيم السلوك الإيجابي وتنميته، ومحاربة السلوك السلبي ومحوه، بل تحمل القيادة على عاتقها أمر تدريب أفرادها ورعايتهم.

3. **الملجأ والمخرج:**

فإن من أهم الأمور التي تميز القيادة هي أنها تسيطر على المشكلات وترسم الخطط اللازمة لحلها، فحين تضيق السبل وتتعقد الأمور؛ تتعلق الأنظار وتشرئب الأعناق نحو القيادة، فهي مخزن الحلول ومستودعها.

باختصار؛ يمكن أن نطلق على القيادة أنها ربَّان سفينة الحياة، فهي الطاقة الدافعة، والدفة الموجهة، ولعلنا نستطيع أن نلخص أهمية القيادة في كلام "الأفوه الأودي" ذلك الشاعر العربي؛ حين يقول:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم
ولا سراة إذا جهالهم سادوا
والبيت لا يُبتنى إلا على عمد
ولا عماد إذا لم ترس أوتاد
فإن تجمع أوتاد وأعمدة
وساكن أبلغوا الأمر الذي كادوا

مفهوم القيادة:

الكلمة التي حيرت العقول:

ويعتبر تحديد ماذا نعني بكلمة القيادة من أكثر الأمور التي حيرت الإنسان من مشرق الأرض إلى مغربها، وهذا ما يؤكده "بيرنز" حين يقول: (القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحًا، وأقلها إدراكًا).

ولعل من التعريفات التي تُذكر للقيادة تعريف "وليام كوهين" في كتابه فن القيادة، حين يقول: (القيادة هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة أو هدف أو مشروع).

بل إن أمر القيادة ليتعدى التأثير على الناس لتحقيق بعض المهام وإنجاز الأهداف، بل إنه يستطيع أن يستحث الناس على فعل أمور كانت في مخيلتهم أنها أمور مستحيلة التحقيق، وهذا ما أكدته "آلن كييث" حين قالت: (إن القيادة في مجملها عملية استحداث طريقة، تمكِّن البشر من أداء الأشياء غير الطبيعية).

لسان العرب فصيح:

ولكن المعنى اللغوي لكلمة القيادة ليعطي لنا لمحة في غاية الروعة عن معنى القيادة وصفات القائد، حين يطالعنا لسان العرب بمعنى كلمة القيادة؛ فيقول: القيادة نقيض السَوْق، يُقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وفي ذلك المعنى إشارة إلى أن مكان القائد هو المقدمة، ليكون دليلًا لأتباعه على الخير ومرشدًا لهم إلى ما

فيه صلاحهم؛ ولذلك كان هناك قول مأثور يقول: (إذا كنت إمامي؛ فكن أمامي).

تعريف موجز:

ويمكن مما سبق أن نصل إلى مفهوم يجمل تلك التعريفات التي تصف معنى القيادة في تعريف جامع؛ ألا وهو أن: (القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف)، فيتضح لنا من خلال هذا التعريف أن للقيادة ثلاثة عناصر رئيسية؛ وهي:

1. وجود الأهداف التي تذكي الهمم، وتفجر الطاقات والإمكانات.
2. وجود مجموعة من الأفراد تحدوهم الآمال للوصول إلى تلك الأهداف.
3. وجود قائد يجعل من تلك الآمال في الوصول إلى الأهداف حقيقة واقعة متحققة.

ربما يظن البعض حينما يسمع كلمة القيادة أننا نتحدث عن صنف معين من الناس، أو أن كلامنا موجه لفئة دون أخرى، ولكن القيادة وما ينضوي عليها من مسئوليات، وما تحويه من مهام جسام، لابد أن تكون مطمحًا لكل مؤمن فعال، يريد خيري الدنيا والآخرة.

كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته:

فالقيادة لا تتوقف على شكل من الأشكال ولا صورة من الصور، وهذا ما أخبرنا به الصادق الصدوق حين قال: (ألا كلكم

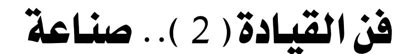
راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته؛ فالإمام الذي على الناس راعٍ وهو مسئول عن رعيته، والرجل راعٍ على أهل بيته وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده وهي مسئولة عنهم، وعبد الرجل راعٍ على مال سيده وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته) [متفق عليه].

إذًا فحديث النبي صلي اللّه عليه وسلم يضع على عاتقك أيها المؤمن الفعال مسئولية جسيمة، ويجعل في عنقك أمانة عظيمة، فإن اللّه تعالى قد اجتباك من مخلوقاته فكرمك؛ فقال: ﴿**لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ**﴾ [التِّين:4]، ثم اصطفاك من خلقه بهذا الدين العظيم، وهذه الرسالة المباركة، فمن يتصدر إلى القيادة إن فرطت؟! ومن سينقذ تلك البشرية إن اعتزلت؟!

الفرق بينهما كبير:

ولعل كثيرًا من الناس يختلط عنده مفهوم القيادة بمفهوم الإدارة، فيحسب أنهما وجهان لنفس العملة، ولكن ذلك بعيد عن الصواب، فالإدارة تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، بينما تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.

ولذلك تحرص الإدارة على المعايير وإتقان الأداء وحل المشكلات، والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، في الحين الذي تحرص عليه القيادة هو التأكد من عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع، والاهتمام بحياتهم واستقرارهم النفسي والأسري.



فن القيادة (2).. صناعة



أهم معنى يتصل بالقيادة، أو أهم سؤال يراود أذهان الكثيرين، ويجول في خاطرهم، ألا وهو: كيف يمكن أن يُصنع القائد؟ وما هو السبيل إلى اكتساب هذه المهارة؟

نولد بها أم نتعلمها؟

وربما يفاجئنا أحدهم بسؤال ويقول: وهل يمكن صناعة القائد؟ أو ليست القيادة صفة يمتلكها البعض ويُحرم منها الآخرون، وبالتالي من حباه الله نعمة القيادة كان قائدًا، وإلا فلا يتعب نفسه ويشق عليها فيأمرها بما لا تطيق، ويروضها على ما لا تستطيع.

نولد بها:

ولعل هذا الفريق يستند على قول "وارين بينيس" حين يقر هذه القاعدة؛ فيقول: (لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة، وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما).

نتعلمها:

ولكن في المقابل، يأتي الفريق الآخر والذي يرى أن القيادة كغيرها من مهارات الحياة؛ كالمشي، وقيادة السيارة، والكتابة وغيرها يمكن تعلمها، بل يرى "بيتر دراكر" عالم الإدارة الشهير أن: (القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك أن تتعلمها)، ويذهب "وارن بالك" إلى أبعد من ذلك حين يقرر بوضوح أنه (لم يولد أي إنسان كقائد؛ القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية، ولا يوجد إنسان مركب داخليًّا كقائد).

القول الفاصل:

ومما يقطع هذا الخلاف، قول النبي صلى الله عليه وسلم: (ومن يستعفف يعفه الله، ومن يستغنِ يغنه الله، ومن يتصبر يصبره الله) [رواه أبو داود وصححه الألباني]، وقال: (وإنما العلم بالتعلم) [رواه البخاري]، ففي ذلك دلالة على أن صفات القادة من عفة النفس وعزتها، ومن قوة تحمل النفس وصبرها على الشدائد، يمكن للمرء أن يكتسبها.

والطريق إلى ذلك أيضًا يصفه النبي ﷺ في نهاية الحديث، ألا وهو طريق التدريب والتعلم، ولا أدل على ذلك من قدرة هذه الرسالة المحمدية، وبراعة هذا القائد الفذ ﷺ في إنشاء مدرسة لتخريج القادة، فتحول صحابة النبي ﷺ من أفراد عاديين، يعيش كل منهم في إطار ذاته، ساعيًا وراء نجاح شخصه أو قبيلته؛ فإذا بهم قادة جيوش، وأمراء دول وأمصار، وعلماء وشعراء وأدباء، فأسسوا قواعد الحضارة الإسلامية وأرسوا دعائمها.

إذًا؛ فالقيادة صناعة كأي نوع من أنواع الصناعات في حياتنا، فهي تتكون من مواد خام تدخل في آلات التصنيع، ثم تتم عملية الإنتاج، فتخرج لنا منتجًا بمواصفات تتناسب مع جودة المادة الخام، وقوة الآلات وسلامتها.

ناجحون بلا حدود:

إذًا يتضح لنا جليًّا مما سبق أننا حينما نتحدث عن القيادة فنحن نتحدث عن مهارة يمكنك تعلمها، بل هي مهارة أساسية ستفتح لك آفاق من النجاح لم تعهدها من قبل، فالقادة يمكن أن نصفهم بأنهم ناجحون بلا حدود، فالقائد الذي بذر بذور النجاح في نفوس أتباعه ومقوديه؛ لن يتوقف نجاحه عند حدود نفسه، بل إن تاريخ البشرية يؤكد أن (الفرد وقيادته يمثلان كل الفرق بين النجاح والفشل).

إن خير من استأجرت القوي الأمين:

وقبل أن نتحدث عن الآلية التي يُصنع بها القائد، تعالوا بنا لنكشف الغطاء عن الصفات الرئيسية التي يجب على القائد أن يتصف بها، بل وتكون ديدنه وصفته الملازمة له حتى يُعرف بها.

ومن فضل الله تعالى علينا أن جمع لنا في كتابه العزيز ركيزتين رئيسيتين من ركائز القائد، فجعلهما الله بمثابة جذور شجرة القيادة، ومن ثم يتفرع عنهما جذوع وفروع وأغصان وأوراق تمثل صفات القائد ومهاراته، فتعالوا بنا نتعرف على تلك الركيزتين من خلال آية واحدة في سورة القصص؛ يقول فيها المولى جل وعلا: ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ [القصص:26]، فهما ركيزتا القوة والأمانة.

الركيزة الأولى: الأمانة:

الصادق الأمين:

إنها تلك الصفة التي وُصف بها نبي الرحمة ﷺ حتى من ألد أعدائه، فها هو أبو جهل يطوف ذات ليلة ومعه الوليد بن المغيرة، وهما يتحدثان في شأن النبي ﷺ فيقول أبو جهل: (والله إني لأعلم إنه لصادق)، فقال له المغيرة: (مه، وما دلك على ذلك؟)، قال: (كنا نسميه في صباه الصادق الأمين).

سورة الشعراء خير دليل:

إنها تلك الصفة التي اتصف بها جميع الأنبياء والمرسلين، فتخبرنا بذلك الآيات في غير موضع، فصدح نوح، وهود، ولوط، وصالح، وشعيب عليهم السلام في أقوامهم بنفس التعبير القرآني في غير آية من سورة الشعراء، تعددت الآيات والتعبير القرآني واحد: ﴿إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ﴾ [الشعراء: 107، 125، 143، 162، 178].

آية المؤمن:

ولما أراد الله أن يمدح المؤمنين وصفهم برعاية الأمانة وحفظها؛ فقال: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ [المؤمنون:8]، وحينما أراد النبي ﷺ أن يذم المنافقين وصفهم بخيانة الأمانة وتضييعها؛ فقال كما في الحديث عن أبي هريرة أن رسول الله ﷺ قال: (آية المنافق ثلاث؛ إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا ائتمن خان) [متفق عليه].

الغزالي يصف لنا الأمانة:

والأمانة كما يصفها الإمام الغزالي فيقول: (فالأمانة في نظر الشارع واسعة الدلالة، وهي ترمز إلى معانٍ شتى، مناطها جميعًا شعور المرء بتبعته في كل أمر يوكل إليه، وإدراكه الجازم بأنه مسئول عنه أمام ربه).

ولكن لا يمكنك أن تحوز هذه الصفة إلا بالضمير اليقظ (الذي تُصان به حقوق الله وحقوق الناس، وتحرس به الأعمال من دواعي التفريط والإهمال)؛ ولذلك رفع الله من شأن تحمل الأمانة؛ فقال

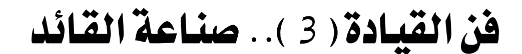
تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَالجِبَالِ فَأَبَيْنَ أن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ [الأحزاب:72].

صور تتجلى فيها الأمانة:

ومن أعظم مظاهر هذه الأمانة، أن يتحلى القائد بالمصداقية، وهذه المصداقية تظهر فيما يلي:

1. صدق الحديث، فإن تحدث القائد تحدث بالحق والصدق.
2. صدق المعاملة، فلا يغش ولا يخدع، ولا يزور، ولا يغرر مهما كانت المصلحة أو النفع المتحقق له ولأتباعه.
3. صدق العزم والتصميم، فإذا عزم على فعل أمر؛ فإنه لا يتردد بل يمضي في عمله غير ملتفت لمثبط أو معوق.
4. صدق الوعد، فإذا وعد أنجز وعده.
5. صدق الحال، فالقائد لا يظهر خلاف ما يبطن، ولا يلبس ثوب الزور، أو يمتطي جواد النفاق، فلا يرائي ولا يتكلف.

❖❖❖





تعرفنا في الصفحات السابقة عن أول ركيزة من ركائز القيادة الفعالة، وهي الأمانة، ومفهومها ومظاهرها، ونتعرف الآن على أهم عناصر تلك الركيزة القيادية، وكيف نكتسب تلك الصفة الهامة؟

حجر الزاوية:

ومن ثم؛ فإن المصداقية بالمفهوم الذي ذكرنا تعد بحق حجر الزاوية في أمانة القائد، فالقائد بلا مصداقية لا يمكنه أن يتولى زمام القيادة ويتصدر للناس.

فكما يقول "جايل هاميلتون" من مؤسسة "باسيفيك" للغاز والكهرباء: (لا يمكن أن تنفذ تعليمات شخص يفتقد المصداقية ولا يؤمن حقًّا بما يفعله وكيفية فعله)، وهي ليست بالأمر الهين، فكما تصفها "ليلاس براون" مدير برامج العمل والقيادة في جامعة "ساسكاتشوان"؛ فتقول: (إن عملية بناء المصداقية في أية مؤسسة تحتاج إلى وقت طويل، وعمل شاق، وتكريس وصبر).

والأرقام تؤكد:

ولقد قامت مجموعة من الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية بإجراء بحث حول قارات العالم الستة، وكان السؤال الموجه للناس قيد البحث هو: ما الذي يتوقعونه من قادتهم؟ وطوال فترة البحث والاستقصاء نالت أربع صفات أعلى النسب على مستوى العالم، وكانت صفة الأمانة هي الخيار الأول، أو **على الأقل الثاني في كثير من البلدان؛ وكانت النتائج كالتالي:**

	أمين	متطلع للمستقبل	كفء	محفز
أستراليا	93	83	59	73
كندا	88	88	60	73
اليابان	67	83	61	51
كوريا	74	82	62	55
ماليزيا	95	78	62	60
المكسيك	85	82	62	71
نيوزلندا	86	86	68	71
سكاندينافيا	84	86	53	90
سنغافورا	65	78	78	94
أمريكا	88	71	79	93

❖النسبة المئوية للردود هي معدل اختيارات كل صفة ❖

إن هذه الإحصائية تقدم صورة واضحة حول معنى وأهمية الأمانة؛ ولذلك لا يكون القائد قائدًا حتى يجتاز اختبارات المصداقية قبل أن يحوز ثقة الناس ليكون قائدًا.

ولقد بات واضحًا أنه من أراد أن يقود غيره من أجل تحقيق هدفه؛ فعليه أن يثبت بما لا يدع مجالًا للشك أنه يتحلى بهذه الأمانة، التي تجعله يميز بين الصواب والخطأ، فيقود فريقه للفوز حقيقة ولا يخدعهم بآمال الفوز وأمانيه، ثم تتحطم هذه الآمال وتلك الأمنيات على صخرة الفشل، ولكن كيف تستطيع أن تبني هذه الأمانة؟

خارطة الطريق:

وتحتاج في بناء هذه الأمانة أو المصداقية إلى ثلاثة أمور؛ وهي:

1. **السلوك المستقيم:**

وذلك بأن يكون سلوك القائد نابعًا من القيم الإسلامية والأخلاق الحميدة والأعراف المجتمعية التي توافق شرع اللّٰه تعالى، فيكون طيب الذكر بين الناس؛ ولذلك كان كل القادة الذين قادوا تلك البشرية إلى الخير والحق من سلفنا الصالح ومن تبعهم بإحسان، كانوا ممن شهد لهم الجميع بالسلوك القويم.

ولعلهم قد قبسوا من نور سيد المرسلين وإمام النبيين محمد ﷺ حين وصفه ربه؛ فقال: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم:4]، وما قاد يوسف

أهل مصر وصار على خزائنها إلا بسلوكه القويم الذي وصفه القرآن في قوله تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾[يوسف:55] .

2. مطابقة الأفعال للأقوال:

(إن لم تكن لديك ثقة في حامل الرسالة؛ فلن تؤمن بمحتواها)، عبارة تلخص حجم التبعة الملقاة على عاتق القادة بأن تطابق أفعالُهم أقوالَهم، وأن يبادروا إلى تنفيذ ما يطلبونه من مرؤوسيهم.

فلا ينبغي أن تتشدق القيادات بأهمية التفاني من أجل العمل والتضحية من أجله، ثم يكونوا هم أول الناس تضحية به عند أول منعطف، كما لا ينبغي لهم أن يأمروا الناس بما لا يستطيعون هم فعله؛ ولذلك جاء القرآن يحذر من انفصال القول عن الفعل في قوله تعالى﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ(2) كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ(3) ﴾. [الصَّف].

3. تحمل المسئولية:

فإن أحد دعائم بناء المصداقية القيادية هي الاستعداد التام عند القائد لتحمل جميع تبعات أفعاله، وتحمل المسئولية الكاملة عن نتيجة قراراته، فإذا ما شعر المقودون أن قائدهم لن يتخلى عنهم عند أول عقبة تواجههم، أو أي فشل يلم بهم؛ فإنهم يسيرون وراءه ويأتمرون بأمره، وتزداد ثقتهم به.

ولذلك يفقد الكثير من القيادات مصداقيتهم مع إكثارهم من إلقاء التبعة على مرؤوسيهم، ونعتهم بالضعف، وعدم الفهم للعمل، وهم بذلك يفقدون من حيث لا يعلمون المصداقية التي تؤهلهم لهذا المنصب.

وانظر إلى القائد حينما يمتلك تلك المصداقية في نفوس أتباعه، فيهرعون إليه في الملمات، ويلجأون إليه في النوائب، فهؤلاء من آمنوا من بني إسرائيل مع موسى عليه السلام أحسوا بعظمة قائدهم، وبوقوفه إلى جانبهم.

فلما رأوا البحر أمامهم وجند فرعون من خلفهم وأدركوا أنهم هالكون لا محالة، رسم لنا القرآن موقف موسى عليه السلام وثباته مثالًا لكل قائد في كل زمان ومكان؛ فيقول عز وجل واصفًا هذا المشهد﴿ فَلَمَّا تَرَاءَى الْجَمْعَانِ قَالَ أَصْحَابُ مُوسَى إِنَّا لَمُدْرَكُونَ (61) قَالَ كَلَّا أن مَعِيَ رَبِّي سَيَهْدِينِ (62) ﴾. [الشعراء].

نستخلص مما سبق أن ركيزة الأمانة، أو المصداقية تنضوي على أمور ثلاثة؛ ألا وهي:

1. السلوك المستقيم والخلق الحميد للقائد.
2. مطابقة الأفعال للأقوال.
3. تحمل المسئولية.

وبعد أن انتهينا من الحديث عن الركيزة الأولى، وهي ركيزة الأمانة، فإننا سنتعرض بإذن اللّه إلى الركيزة الثانية، ألا وهي ركيزة القوة.

الأنماط القيادية: -

فإن الهدف من ذكر هذه الأنماط ليس الاكتفاء على ما تتمتع به كل شخصية من إمكانيات تؤهلها لعملية القيادة دونما بحث حول أسباب الضعف وتقويمها، وإنما سنذكرها حتى يتعرف كل شخص عن أسلوبه في الحياة ومواطن القوة التي لابد أن يستغلها، ومواطن الضعف التي عليه تقويمها.

ولاشك أن الصفات والمهارات التي سنبحثها يختلف معدل التفوق فيها من شخص لآخر، فبينما يبرع نمط ما في جانب التحفيز تكون القدرة عن البحث عن الحلول للمشكلات هي ميزة نمط آخر وهكذا.

أولًا. النمط الناري:

- هذا النوع من الشخصيات يتشابه في مكوناته مع النار، والنار تتميز بالحركة والطاقة والإحراق، وهذا النمط يستمد منها هذه الصفات، وتبرز في أفعاله وأقواله.

أبرز الصفات المتعلقة بهذه الشخصية:

1. تتميز هذه الشخصية بالحماسة المتقدة، والقدرة على بثها للأشخاص من حولها، وهي في ذلك الصدد تأخذ عنصر الطاقة من النار.

2. تميل هذه الأنواع من الشخصيات إلى حب السيطرة على من حولهم، وهم دائمًا ما يسعون لتحمل المسئوليات وتقلد السلطات.

3. يتمتع هذا النوع بطاقة للعمل جبارة، ولا يكلون ولا يملون عن شغل أوقاتهم بالمزيد من الأعمال، وتمتد هذه الطاقة التي بداخلهم لتدفعهم باستمرار نحو الطموح والتقدم نحو تحقيق الأهداف، والسعي إلى بسط النفوذ والسيطرة، وهم يأبون بحكم طبيعتهم أن ينتظروا القمة انتظارًا طويلًا، وهم بحكم طباعهم لا يرضون بالقليل على الإطلاق.

4. دائمًا ما يرتبط إنجاز الأعمال عندهم بمفاهيم الغلبة والانتصار والفوز، فهم دائمًا ما يتوقون إلى كل جديد يرفعهم إلى القمة.

5. كلمة السرعة في قاموس العنصر الناري لها مكان كبير؛ إذ تسيطر عليه وتجعل رضاه عن أداء أعماله يتوقف على سرعة إنجازها، وفي هذا الشأن يعاني الأمرَّين وهو يتعامل مع من يسميهم أصحاب الهمم المنخفضة، ودائمًا ما ينتقد عليهم البطء في العمل.

6. هو مبادر بكل ما تعنيه الكلمة من معانٍ، وهو يسعى دائمًا إلى إصدار القرارات وتفويض المسئوليات.

7. تتبع الديناميكية التي يتحلى بها هذا العنصر من الحركة التي تميز النار عن غيرها، وهو في هذا الأمر لا يتخذ مكانًا معينًا لقيادة الناس، إنما ينزل إلى ساحات الأعمال وأماكن الموظفين.

أبرز السلبيات:

1. إن قدرة النار على إحراق ما حولها دون تفرقة تعد أبرز سلبيات هذا العنصر؛ إذ يفتقد الضبط المناسب لهذه الطاقة بداخله، وينعكس ذلك على علاقاته الاجتماعية، بنعت الناس له بأنه هجومي صدامي يحب النزاعات وهو سريع الغضب.
2. يعيبه دائمًا عدم الصبر، وهو دائم التأفف من بطء من يعمل تحته، وفي أحيان كثيرة يكلفه هذا التسرع خسارة أشخاص أو الدخول في مواقف ما كان ينبغي له أن يولج نفسه فيها.
3. نظرًا لمركزية الهدف أمام عينه وتمحوره حول تحقيقه؛ كثيرًا ما يُتهم بأنه استغلالي ويستخدم الأشخاص لمصلحته، وربما يصل الأمر إلى العنف المبالغ فيه.
4. يحتاج تعامله مع الخوف لكثير من التغيير، فبينما تُصاب بعض الأنماط الأخرى بالاكتئاب والحزن عند الخوف، يتعامل صاحب هذا النمط باضطراب الذهن وتشتت الفكر.

كيف يقود العنصر الناري:

يتميز العنصر الناري ـ كما سبق وبينًّا ـ بالطاقة التي يحملها بين جانبيه، وهي التي تعطي لشخصيته النكهة المميزة له، ومن هنا ينبع الأسلوب المثالي لقيادته للناس.

فالعنصر الناري بما له من قدرة على إثارة حماسة من حوله، وإلهاب مشاعرهم، وتحفيز إراداتهم، واستخراج مكنونات عزائمهم، يحب أن يلعب على هذا الوتر الحساس، وهو أقدر الأنماط الأخرى على استغلال مهارات التحفيز المطلوب توفرها لدى القائد.

كما أن السرعة التي يتميز بها العنصر الناري تُعتبر من مميزاته الأساسية، وعليه أن يستغلها في سرعة إنجاح المقودين حوله على إنجاز أعمالهم.

ثانيًا. النمط الترابي:

يستمد هذا العنصر صفاته من التراب، والتراب بما يتصف من صفات الرسوخ والثبات يطبع على هذا الشخص بشيء من أوصافه.

أهم الصفات التي يتصف بها هذا العنصر:

1. يتميز هذا العنصر بالثبات والاستقرار العاليين، وهو ما يناسب قيادة المؤسسات الكبيرة.
2. يتميز هذا النموذج بالقدرة الفائقة على التنظيم والترتيب، وهو يمنح المؤسسة التي يعمل بها شكلها التنظيمي.
3. العقلانية والموضوعية هي لسان حال هذ النموذج في ظل خلوها من أية مشاعر متبادلة وعواطف جياشة.
4. يعتمد على الحقائق والمعلومات القابلة للقياس كوسيلة لإدراك الواقع المحيط به، ولذلك هو يعمد إلى صياغة العلاقات المترابطة في شكل جداول وقوانين ومعادلات.

5. يتبنى مبدأ التحليل المنطقي كوسيلة لإيجاد العلاقات وتكوين النظريات للحكم على الأشياء.

أهم سلبيات هذا النموذج:

1. يتصف بالبطء في اتخاذ القرارات وإحداث التغييرات داخل المؤسسات التي يعمل بها.

2. لا يحب التطوير الكثير ولا يميل إلى الإبداع.

كيف يقود النمط الترابي:

إن الميزة التي ينبغي على النمط الترابي إحسان استغلالها هي القدرة الفائقة على التخطيط والتنظيم، وهي تكسب من يعمل معه ثباتًا في الأنظمة الإدارية، واستقرارًا في القرارات القيادية، بحيث يصبح وضوح الأدوار وثبات التخصصات فرصة لعدم تضارب الأعمال والتعرف على المسئوليات الملقاة على عاتق كل فرد داخل المؤسسة.

يستطيع تحفيز مقوديه بقدرته الفائقة على صياغة الأهداف والتخطيط لها بأسلوب محكم مدروس، ووضع الخطوات الموصلة لتلك الأهداف بصورة واضحة ومؤقتة بتوقيت محكم.

ثالثاً:. النمط المائي:

- هذا النمط من الشخصيات يقترب في تكوينه من الماء، والماء يتسم باللين، وعنده قدرة عجيبة على تجاوز العقبات بصورة لينة رقيقة لا تحمل أي ضجيج حولها، وهذه الصفات هي السمات المميزة للنمط المائي، وتظهر عليه في جميع صفاته وأفعاله.

أبرز الإيجابيات المتعلقة بهذا النمط:

1. يتميز هذا النوع من الشخصيات بالحس المرهف والعواطف الجياشة، ويحمل بين جنباته أحاسيس وجدانية عميقة؛ مما يسهم في سرعة إقامة علاقات اجتماعية عميقة.

2. يستطيع بناء علاقات ذات مصداقية وثقة مرتفعة بينه وبين مقوديه عندما يكون في موقع القيادة، وهم يثقون فيه؛ لما يظهر عليه من الحب الشديد لهم، وقدرته على إقامة علاقات قوية معهم.

3. يمتلك من الحنكة والمهارة لعدم الدخول في صدامات ولا نزاعات مع الآخرين ما يجعله يكسب معظم الناس، ولا يفتعل عداوات بدون سبب.

4. لا يشعر من معه بقهر المدراء والقياديين - كمثل العنصر الناري مثلًا - بل هو يقود الناس من ورائهم، فيدفعهم دفعًا نحو تحقيق أهدافهم.

5. يستطيع التغلب على المعوقات التي تواجهه، خصوصًا المتعلقة بالأفراد بأساليب لا تحمل في طياتها الصدام ولا التنازع، وهو يأخذ من الماء قدرته على التغلب على أعتى الصخور والحواجز بسهولة ويسر، ودون ضجيج ولا صخب.

6. يبحث هذا العنصر دائمًا عن الانسجام مع نفسه ومع محيطه، وهو يبتعد بذلك عن أجواء المنافسة والتحدي والعنف.

7. يتعامل مع الأفكار من منطلق عاطفي معنوي، وهو بخلاف العنصر الناري لا يعتمد على ردود الأفعال المباشرة، وإنما سياسة النفس الطويل، المتمثلة في العمل الهادئ والتفكير المتزن.

أبرز السلبيات:

1. إن إخفاء هذا العنصر لمعاناته داخل نفسه، ومحاولته دائمًا عدم الصدام مع الآخرين، وإقامة علاقات قوية معهم، وتحمل مشاكلهم وإقالة عثراتهم؛ تحمله بمجموعة من الأحاسيس السلبية، فتجعله في أحيان كثيرة خصوصًا إذا لم يستطع السيطرة عليها يشعر بالاضطراب والتشتت.

2. يضعف عنده عنصر المبادرة؛ مما يكسب عمله القيادي صفة الروتينية وغياب الإبداع.

3. يؤثر الخوف عليه؛ فيصيبه بالاكتئاب أحيانًا مما يؤثر على إنتاجه العملي.

4. ميله دائمًا للحلول الوسط، واهتمامه بالأجواء المحيطة وعدم إحراج الآخرين، ربما يعتبر البعض هذا ضعفاً في شخصيته.

كيف يقود النمط المائي:

إن أهم ميزة لابد أن يوليها هذا النمط اهتمامه هو قدرته على إقامة علاقات متوازنة وقوية مع مقوديه وإدراك المشاعر العاطفية

للآخرين، وهم يضعون فيه كامل ثقتهم؛ لأنهم لا يشعرون معه بأنه يستخدمهم لأغراضه الشخصية، ولا لتحقيق أهداف المؤسسة دون النظر لحاجاتهم الشخصية ولا لأغراضهم الإنسانية، وهم بذلك يسلمون له قيادتهم دون أدنى مجهود؛ ولذلك عليه أن يستغل هذه الموهبة الجبلية في قيادته لتحقيق الأهداف.

إن قدرة هذا النمط على تفهم الحاجات الشخصية للمقودين؛ تمنعه من الوقوع في براثن الفراغ القيادي، وهي حالة تحصل لدى القيادين والمديرين عندما تتكاثر عليهم الأعباء، فيتناقص اهتمامهم بالعلاقات الخارجية، ودائمًا ما تتحول إلى قائمة المؤجلات؛ مما يضعف الحماس ويكسر روح الجماعية المرادة للإنتاج وإنجاز الأعمال.

تكمن الطريقة الثانية التي تتوافق مع هذا النمط، وتُعتبر من الأهمية بمكان، بحيث لا ينبغي له تركها ولا إهمالها؛ وهي قدرته الفائقة على تدريب من معه وإكسابهم المهارات المطلوبة لتسيير الأعمال، وينبع ذلك من حرصه على العاملين معه، وهذا الحرص ينتقل للمقودين؛ مما يجعلهم يتفانون في تقديم المجهودات لصالح المؤسسة.

رابعاً . النمط الهوائي:

ويمثله سامر في القصة السابقة:

- تنبع صفات هذا النموذج من صفات الهواء، والهواء لا يمكن المسك به، كما أنه موجود رغم عدم رؤيتنا له، كما أن المرونة

التي تميز عنصر الهواء تظلل على هذا النمط من الشخصيات؛ فتكسبهم نوعًا من أنواع الإبداع المطلوب.

أهم الإيجابيات التي تميز هذا النوع من الشخصيات:

1. يستولي على اهتمامه الأشكال والمظاهر الخارجية، وهو يشبه في ذلك الفراشة، وهي تتنقل من زهرة إلى زهرة أخرى.
2. يعتمد هذا العنصر على ملكة الوعي التي تميزه، والتي تمكِّنه من القدرة على الحدس الذي يسير حياته بشكل كبير، فبينما ينشغل الناس بالحقائق والأرقام، وآخرون بالأسباب الخفية والمعاني الكامنة، ينشغل هو بهذا الحدس عبر القاعدة الكبيرة من المظاهر والأشكال.
3. يهتم بجمع قدر كبير من المعلومات لاتخاذ القرار، فكل متغير عنده يمكن الاستفادة منه.
4. نظرًا لكثرة وتنوع الأفكار والقرارات التي تتصارع في ذهنه؛ يكون اتخاذه للقرار بطيئًا، ويفضل طريقة المحاولة والخطأ للوصول إلى الحل الأمثل.
5. يحب الأفكار الإبداعية والنظريات التطويرية.

أهم سلبيات هذا النموذج:

1. تبرز أهم سلبيات هذا النموذج في عدم الاستقرار في آرائه، حيث تمثل له المعلومات الكثيرة التي يجمعها سببًا للاضطراب الظاهري في الآراء.

2. يدفعه ميله للإبداع في أحيان أن يُدخل إلى المؤسسات التي يعمل فيها أنواعًا من القفزات والاضطرابات، التي لا تخدم مصلحة المؤسسة.

3. يفتقد في أحوال إلى تحليل المواقف بمنطقية وعقلانية؛ متأثرًا بالحدس الذي يسيره.

كيف يقود العنصر الهوائي:

تعتبر ميزة الإبداع والتطوير والتغيير التي تطبع أفكار وأعمال العنصر الهوائي من أهم الأدوات التي لابد أن يستغلها هذا النموذج في قيادته، وتعتبر قدرته على خلق مناخ التغيير والتطوير من أبرز الأمور التي يستخدمها هذا العنصر لتحفيز مقوديه نحو تحقيق الأهداف.

يملك هذا العنصر المقدرة على إحداث التغييرات المرادة في المؤسسات التي يعمل بها، ويعد هو رجل التغيير والتطوير الأول؛ لقدرته على خلق الأفكار الإبداعية القادرة على إحداث التغييرات المطلوبة، وهو يملك القدرة على تسويق هذه الأفكار بمقدرة وقدرة عالية.

إن صناعة الرؤية الملهمة هي من سمات هذا العنصر بما يمتلكه من مقدرة على جمع المعلومات، وتخزين الأنماط المختلفة والأشكال المتباينة، وعليه أن يستغل هذه الميزة بأحسن ما يكون.

لكل فن من الفنون مهاراته، ولكل علم من العلوم أدواته، ونحن إذ بينًّا سابقاً ركائز القائد الفعال التي تقوم عليها معاني القيادة، ولا تتحقق القيادة إلا بها، فسنحاول الآن المحطة أن نبين مهارات القيادة، وأساليبها المتعددة.

ولاشك أن العلاقة بين الركائز والمهارات علاقة قوية؛ فالركائز القيادية هي بمثابة الهيكل الأساسي لسفينة القيادة، أما المهارات فهي الوقود المحرك لهذا الهيكل والدافع له في سعيه نحو بلوغ الغاية.

وسنتناول هنا ثلاث مهارات رئيسية لكل قائد؛ ألا وهي:

1. تكوين الرؤيا المستقبلية.
2. البحث عن الفرص وحل المشكلات.
3. توجيه الأتباع نحو الهدف وتحقيق الرؤية.

أولًا. تكوين الرؤيا المستقبلية:

إنها قدرة القائد على أن يرى فرصًا لا يراها غيره، وأن يحيل هذه الفرص من خيال لا تدركه أبصار الآخرين، إلى واقع لا يخطئه مبصر، إنها تلك الآمال التي تذكي الهمم، وتفجر الطاقات، وتلهب الحماسة، فتحيل حياة الناس حركة ودأبًا، وتسمو بنفوسهم إلى الغايات العلا.

ولما كان تكوين الرؤية المستقبلية وصياغتها من أهم مهارات القائد، صاغ لنا "نابليون بونابرت" مقولة رائعة تلخص ذلك المعنى في قوله: (لا يستطيع أحد أن يقود أفرادًا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم، فالقائد بائع الأمل).

وزارة المستقبل:

(ولأهمية تكوين هذه الرؤية المستقبلية، فإن دولة السويد أنشأت وزارة تابعة لرئيس الوزراء للاهتمام بالمستقبل، وذلك عام 1973م، كما أنه بلغ عدد المؤسسات المهتمة بالدراسات المستقبلية في أمريكا وحدها نحوًا من 600 مؤسسة، ويذكر بعضهم أن الدراسات المستقبلية تشكل حاليًا نحوًا من 415 مقررًا دراسيًّا موزعة على 18 ولاية أمريكية).

خارطة الطريق:

ولكي يبني القائد هذه الرؤية المستقبلية في نفوس أتباعه فعليه بعدة أمور؛ منها ما يلي:

1. **رحلة إلى الماضي:**

ربما يعجب البعض كيف ننظر في الماضي كي نبني المستقبل؟! أو ليس النظر في الماضي يدعونا للارتباط بتجارب وخبرات سلبية ربما حدثت فيه؟!

ولكن العجب يزول حينما يجيب علينا الدكتور عبد الكريم بكار فيقول: (قبل أن يشرع الواحد منا في التخطيط لمستقبله عليه أن يفكر في مصير القرارات التي اتخذها منذ سنوات، بمعنى أننا قد لا نكون في حاجة إلى الحديث عن مزيد من الخطط وبلورة المزيد من القرارات، وإنما تكون حاجتنا الحقيقية إلى أن نفكر لماذا لم يتم تنفيذ القرارات الماضية؟

وقد عبر عن هذا المعنى أحد أساتذة علم الإدارة حين قال: ليس المهم ما سنتخذه من قرارات من أجل المستقبل، لكن المهم أن نفكر في مستقبل القرارات الحالية)، فليس شرطًا أن تكون الرؤية المستقبلية جديدة مبتكرة حتى تكون جيدة، ولكن ربما يكون ميقات عرضها وطريقة صياغتها، ووسيلة تطبيقها عوامل تساعد في نجاحها.

وليست تلك هي الأهمية الوحيدة للنظر في الماضي، بل علينا أيضًا أن نأخذ من هذا الماضي العبرة والعظة، فننظر في أخبار السابقين، كيف انتصروا؟ ولماذا هُزموا؟ كيف نهضوا من كبواتهم؟ ولماذا وقعوا فيها أصلًا؟

2. لا تكن كالطرماح:

ويتسق مع استكشاف الماضي وسبر أغواره، أن نعي الحاضر وعيًا عميقًا، فإن (الاهتمام بالمستقبل والعمل من أجل الغد، يجب أن يرتكز على قاعدة صلبة من معرفة الواقع؛ فالذي لا يعرف الظروف التي يعيش فيها والإمكانات التي يملكها والتحديات التي يواجهها لا يستطيع أن يخطط للمستقبل ولا أن يتعامل مع المعطيات القادمة)، فهناك حكمة تقول: (إن لم تكن تعرف أين تقف، فلن تعرف إلى أين أنت ذاهب؟!).

ولذلك تطالعنا قصة الشاعر العربي الطرماح بن حكيم الطائي بمعنى لطيف في ذلك السياق، فقد مر هذا الشاعر الشهير على الناس

يومًا فقال: (اسألوني عن غريب اللغة وقد أحكمته كله)، وكان في ذلك صادقًا، فقال له رجل: (ما معنى الطرماح؟)، فلم يعرفه.

فكيف للقائد أن يبني رؤية مستقبلية ملهمة محفزة، وهو لا يدرك الحاضر الذي يحيى فيه، ولا يدرك واقع نفسه ولا واقع مجتمعه إدراكًا دقيقًا؟!

3. إلى أين أنت ذاهب؟

فبعد أن استكشفت الماضي فتعلمت من أخطائك، واعتبرت بمن سبقك، ثم نظرت إلى الحاضر، فحددت بدقة موضع قدمك الآن، لم يتبقَ إلا أن تحدد إلى أين تريد أن تذهب في المستقبل.

(فقد أثبت ما لا يُحصى من التجارب أن إخفاق كثير من الناس في الوصول إلى ما يحبون الحصول عليه، لا يعود إلى ضعف في قدراتهم، أو إلى سوء الظروف التي يحيون فيها، وإنما يعود على نحو جوهري إلى أنهم يتصرفون بعفوية كاملة، ويتعاملون مع المستقبل بفوضى تامة، فهم لا يعرفون ماذا يريدون).

فإنك حين تحدد أهدافك بدقة فأنت تكتب أول فصول نجاحاتك القيادية، فحين يعرف القائد هدفه؛ فإن ذلك يكسبه حساسية مفرطة ضد الوقوع في الخطأ، كما يجعل بينه وبين مضيعة الوقت أو إهدار الموارد، أو الإهمال سدًّا منيعًا وحصنًا حصينًا.

وماذا بعد الكلام؟

ومن خلال ما سبق، إليك بعض الأمور العملية التي تعينك على تكوين رؤيتك المستقبلية كقيادة:

1. ابحث عن بيئة هادئة منعزلة، على شاطئ البحر مثلًا، واستمتع بهذه البيئة الهادئة، وابتعد عن كل نشاط يومي ليمكنك ذلك من التأمل الجاد المثمر، وقم بتكرار هذه الجلسة الهادئة بصورة دورية.
2. اقرأ السير الذاتية للقادة الذين أثروا في تاريخ هذه البشرية، حدد لنفسك وقتًا يوميًّا لتقرأ في سيرهم، واجعل معك مفكرة صغيرة تكتب فيها الدروس المستفادة والعبر المستنبطة من ثنايا قصص هؤلاء القادة العظماء.
3. اقرأ في الكتب والمؤلفات التي تعينك على كيفية بناء هذه الرؤية المستقبلية، واسعَ إلى تطوير نفسك من خلال حضور بعض الندوات والدورات التي تساعدك في تكوين تلك الرؤى المستقبلية.

تعتبر مهارة التوجيه هي أكثر المهارات استخدامًا من القائد، فالعمل اليومي مليء بالتوجيه الصادر من القيادة تجاه المرءوسين، وعلى القادة أن يتعلموا مهارات التوجيه المختلفة لضمان سرعة وكفاءة إنجاز الأعمال.

ومن أساليب التوجيه ما يلي:

أولًا ـ الأمر.	ثانيًا ـ الارتباط.
ثالثًا ـ الانتقاد.	رابعًا ـ أسلوب الشطيرة.

أولًا ـ الأمر:

متى يُستخدم؟

لابد أن يُستخدم في التوقيت المناسب حتى يؤدي دوره المطلوب منه، وأهم الظروف التي يتحتم فيها استخدام الأمر هي الأوضاع التي يكون فيها الوقت ضيقًا، أو عندما لا يجد الشخص الواجب عليه أداء العمل المطلوب الرغبة في نفسه لأدائه.

السلبيات:

وعلى القائد أن لا يسرف في مثل هذا الأسلوب؛ لأنه ما أن يعتاده القائد حتى يصير عادة روتينية وسهلة للغاية، حيث لا يكون لزامًا عليه أن يفكر فيمن يقودهم، وليس عليه إلا أن يصدر الأوامر.

ولاشك أن النتائج العكسية ستكون حصيلة إدمان هذا الأسلوب من انخفاض الروح المعنوية، وعدم مشاركة المرؤوسين، ولا الإدلاء بدلوهم، بل وسيتركون القائد يخطئ دونما أية محاولة لتصويبه.

الأسلوب الصحيح لاستخدام هذه الوسيلة:

عندما يستخدم القائد أسلوب الأمر فلابد أن يتأكد من أداء ذلك بالأسلوب الصحيح؛ لأن الكثيرين يقتصرون على مجرد إصدار الأوامر ويفترضون فهم الآخرين لهم بينما قد لا يكون ذلك هو الواقع.

ولذلك فعلى القائد وهو يستخدم أسلوب الأمر أن يوضح لفاعل هذا الأمر كل الأمور المتعلقة بهذا الفعل، وليطرح افتراضاته جانبًا حتى لا يتوقع شيئًا ثم يفاجأ بشيء آخر.

ومما يدل على ذلك ما قام به أحد مشرفي الهندسة الجدد في شركة "بوينج سياتل" بتوزيع المهام على الموظفين عنده، وكان عددهم خمسة، وكان توزيعه للعمل أوتوماتيكيًّا، ولم يترك للموظفين أية فرصة للاستفسار، وكان من ضمن المهام التي أمر بها أحدهم، أن ينظف مجموعة من النماذج الرئيسية المصنوعة من الألومونيوم لمحرك الطائرة ب -17، وأخبره أنه يريد تنظيفها بحيث لا يدع بها أي أثر للاتساخ.

وكانت هذه النماذج المصنوعة من الألومونيوم توضح كيفية تصنيع المحرك وتجميعه، وكان المطلوب هو تنظيفها من الحبر والشحم، وكانت قيمة الواحد منها في ذلك الوقت 10 آلاف دولار، ولأن المشرف طلب نظافتها بحيث لا يرى فيه أي أثر للاتساخ؛ فما كان من هذا المهندس قليل الخبرة إلا أن أساء الفهم، فجاء بسائل للتنظيف وبذل مجهودًا كبيرًا في تنظيف المعدن إلى أن لمع، وأزال منه النماذج المهمة.

وذهب في نهاية اليوم يملؤه الفخر ليعرض عمله على المشرف؛ فما كان منه إلا أن فصله بالرغم من أنه لا يستحق الفصل، لأن المخطئ هو ذلك المشرف الذي لم يعرف كيف يستخدم أسلوب الأمر.

ثانيًا ـ الارتباط:

ونعني به قدرة القائد على ربط الأتباع بما يريد فعله؛ حتى يتبنوا هدفه على أنه هدفهم ويلتزموا بتحقيقه؛ ولهذا يعد الارتباط من أهم وأقوى أساليب التوجيه والتأثير المباشرة.

الوصفة اليابانية:

والإدارة اليابانية تعد الارتباط عنصرًا هامًّا من عناصر الإدارة، ويسمونه "بالرينجي"، فاليابانيون يفعلون كل ما يمكن من جهد للتأكد من أن القادة والعمال على جميع المستويات قد أدلوا بدلوهم بشأن اقتراح ما ولا يتم تنفيذ هذا الاقتراح، حتى تتاح الفرص للجميع لدراسته وإبداء وجهة النظر فيه.

إيجابيات هذه الوسيلة:

وقد يستبطئ المدراء من الدول الأخرى القرارات عند اليابانيين التي تستغرق وقتًا أكثر من مثيلاتها من الدول الصناعية الكبرى، لكن مع هذا تجد المؤسسة اليابانية مرتبطة تمامًا وملتزمة بتحقيق الهدف وتحصيل النتائج الإيجابية بمجرد اتخاذ القرار، وعندئذٍ يقوم اليابانيون بتنفيذ القرار بفاعلية وسرعة مذهلة.

وتبرز قوة أسلوب الارتباط؛ من حيث إننا نحارب بشدة من أجل الأشياء التي نملكها، والارتباط يؤكد على تملك الجميع قادة وأتباعًا للفكرة والقرار، وهذا يفسر التفاني الذي تجده من الجميع في سبيل تحقيق القرار.

وهنا يحكي لنا "هورد شولتز" عن سر نجاح سلسلة محلات المشروبات الأمريكية "ستاربكس"؛ فيقول: (إذا أردت أن أحدد شيئًا يجعل "ستاربكس" متفوقة على مثيلاتها من الشركات؛ فهو إدخال نظام الشراكة والذي أصبح جميع الموظفين من خلاله شركاء)، ويكمل: (وقد كان هدفي أن أربط بين قيمة المساهمين والمكافآت بعيدة المدى للموظفين، كنت أريد أن تُتاح للموظفين فرصة للمشاركة في مزايا النمو، وأن أوضح الارتباط بين ما يقدمونه من مساهمات وبين ازدياد قيمة الشركة).

في أي المجالات يُستخدم؟

وأسلوب الارتباط يمكن استخدامه في جميع الأشياء؛ من القيم والمبادئ حتى مشاركة المعلومات، إلا أن أهم المجالات التي ينبغي على القائد أن يسعى لتحقيق الارتباط فيها هو مجال الإنجازات والنتائج.

فالقائد الذي ينسب كل الإنجازات لنفسه ويرى الأتباع مجرد منفذين لتعليماته؛ لاشك أن الفشل سيقابله في منعطف ما من حياته القيادية، فالمشاركة في الإنجازات وإحساس الأتباع بأنهم قد حققوا للمؤسسة إنجازات كبيرة تحت قيادة هذا القائد البارع؛ توفر للقائد ولاء لا حدود له، وضمانًا لاستمرار عطاء الموظفين بما يضمن مصلحة المؤسسة والأهداف المطلوب تنفيذها.

ثالثًا. انتقد سرًّا كلما أمكن:

فإذا أراد القائد أن يكون له أعداء وأن يصعب من مهمته القيادية؛ فليس عليه إلا أن يبين للشخص خطأه علانية، وبالتالي

سيحرج ذلك الشخص، وربما امتنع عن اتباعه، ويزداد الأمر سوءًا إذا كان الحضور يؤيدون الشخص الذي انتقدته؛ فلربما أدى ذلك إلى خلق المزيد من الأعداء.

رابعًا . أسلوب الشطيرة:

لا يخفى على أي إنسان كم للمدح من أثر على الممدوح؛ ولذلك يعتمد أسلوب الشطيرة على أن يقول القائد شيئين طيبين عن الشخص المُنتَقَد من قبل الحديث وبعده.

ولنفترض أنك مضطر إلى انتقاد أحد مرؤوسيك لأنه يصل إلى العمل متأخرًا عن موعده عشرين دقيقة كل صباح، فعليك أن تجد شيئين يفعلهما هذا الشخص على نحو جيد، ثم انتقده على النحو التالي:

(أنت تكتب تقارير رائعة، ودائمًا ما تكون دقيقة وجيدة، وكانت النصيحة التي لفتَّ نظرنا إليها عظيمة القيمة ساعدتنا في مهمتنا)، والآن تقوم بوضع النقد: (ولكن حضورك إلى العمل متأخرًا عشرين دقيقة كل صباح يلحق بنا الضرر، وكثيرًا ما يتصل بنا عملاء قبل مجيئك ولا نضطر إلى اتخاذ القرارات دون الحصول على نصيحتك؛ ولذا ما أتوقعه منك أن تأتي في موعدك من الآن فصاعدا).

ثم قم باستيفاء الشطيرة بإضافة شيء آخر عن حسناته: (وللحق؛ فإني أعتمد على النصائح التي تتضمنها تقاريرك، وبدونك لن يكون أدائي ولا أداء المؤسسة بمثل هذه الجودة)

(إن المهارات التي تتطلبها القيادة ليست سرًا ، فكل ما هنالك أن بعض المديرين تعلموا كيف يستخدمونها ، بينما لم يتعلم الآخرون ذلك، وبينما يبدو أن بعض الناس قد ولدوا ليصبحوا قادة، فإن الجميع يُمكنهم أن يتعلموا مهارات القيادة، وكيف يمكن تطبيقها بشكل عملي).[الإدارة للمبتدئين، بوب نيلسون، وبيتر إكونومي، ص84].

بهذه الكلمات الواضحة يفتح صاحبا كتاب: الإدارة للمبتدئين الأمل أمام كل مدير ليصبح قائدًا حقيقيًا ، فإن الإدارة وحدها لا تكفي لإحراز النجاح المؤسسي الكبير، أو الوصول بمؤسستك إلى مكان مرموق وسط هذه المنافسة الشرسة التي يشهدها عالم المؤسسات في الوقت الراهن.

فقد تنجح الإدارة في ضبط سير العمل، وتحقيق أهداف عادية، لكن خوض التحديات الصعبة التي تنقل المؤسسات نقلات حقيقية تحتاج إلى قيادة فعالة ومؤثرة، قادرة على خوض التحديات، واستشراف الرؤى المستقبلية، وبناء فرق عمل قوية، وحفزها نحو أهداف المؤسسة.

إن الحديث عن أهمية القيادة اليوم قد أصبح من قبيل تحصيل الحاصل، فكل مديرٍ واعٍ يدرك خطورة القيادة، وأثرُها الواضح في تقدم الشركات والمؤسسات، لكن المشكلة الحقيقية هي الإجابة عن السؤال الخطير: كيف أتحول إلى قائدٍ مؤثرٍ فعالٍ؟

والباحث عن إجابة لهذا السؤال يُفاجئ بآلاف الكتب التي تتحدث عن القيادة، محاولة أن تقدم العون لكل من يريد أن يصبح قائدًا محنكًا، لكن معظم هذه الكتب إنما تتحدث عن جوانب في فن القيادة، قد تكون إيجابية ومفيدة، لكنها على الأغلب لا تقدم النموذج العملي المتكامل للقائد المؤثر، الذي يَسهُل على كل مدير أن يُحوله إلى واقعٍ عمليٍ في حياته ومؤسسته.

البحث عن نموذج:

وللإجابة على هذا السؤال وأمثاله في سائر فنون التميز البشري، فإن علم البرمجة اللغوية العصبية قد ابتكر لنا ما يسمى بعملية النمذجة أو Modeling، والتي تعني باختصار: (هي عملية اكتشاف سلوك الشخص الخبير في مجال معين والسير على منهاجه للوصول إلى نفس الأهداف، أي هو اكتشاف ومطابقة الامتياز البشري). [مذكرات موقع البرمجة اللغوية العصبية]

فإذا استخدمنا هذه التنقية الفعالة، واستطعنا إجراء تحليل لمارسات القادة الفعالين المؤثرين، ووضعناها وفق نموذج متكامل، فإننا نصل إلى بداية الإجابة العملية الصحيحة على السؤال السابق: كيف أصبح قائدًا مؤثرًا؟

نموذج 5×10:

وهذا المنهج هو ما استخدمه الباحثان جيمس إم. كوزس، وباري زد بوسنر، لوضع نموذج عملي فعال للقائد المؤثر، من خلال

دراسات ميدانية استغرقت قرابة العشرين عاماً أجريا خلالها مقابلات مع آلاف القادة المؤثرين، لدراسة الممارسات المشتركة التي تجمع بينهم، للخروج بنموذج القائد المؤثر.

ولقد توصل الباحثان من خلال هذا البحث الطويل الجاد إلى أن هناك خمس ممارسات أساسية يُمارسها كل القادة المؤثرون، من خلال عشر التزامات عملية، تُشكل في مجموعها ملامح نموذج القائد المؤثر، وهو ما **سنطلق عليه مجازاً نموذج 5×10، والذي يعني الممارسات الخمس، من خلال عشر التزامات، بواقع التزامين لكل ممارسة.**

نموذج 5×2 للقائد المؤثر.	
الممارسات الخمسة	الالتزامات العشرة
وضع نموذج للأداء	1 - أظهر صوتك من خلال التعبير عن قيمك ومبادئك. 2 - كن قدوة عن طريق ربط الأفعال بالقيم المشتركة
الحث على الرؤية المشتركة	3 - ضع رؤية للمستقبل بتخيل الإمكانات والمحفزات العظيمة. 4 - اصنع رؤية مشتركة مع الآخرين، بصياغة الطموحات المشتركة.
التحدي	5 - اقتنص الفرص، عن طريق إيجاد طرق مبتكرة للتغير والنمو والتحسن. 6 - خض التجربة والمخاطرة من خلال التوليد الدائم للمكاسب الصغيرة، والتعلم من الأخطاء
تمكين الآخرين من التصرف	7 - أوجد روحاً من التعاون، وذلك بإثارة أهداف جماعية، وبناء الثقة. 8 - حفز الآخرين بمشاركتهم في السلطة، وإعطائهم حرية التصرف.
التشجيع المعنوي	9 - تعرف على الإسهامات، ووضح التقدير والتقييم للأفراد. 10 -احتفل بالقيم والانتصارات، وذلك عن طريق صنع روح الاتحاد.

وتعال بنا الآن أيها القارئ الكريم، لنُلقي الضوء على تفاصيل هذا النموذج بصورة عامة، قبل أن نعيش مع تفاصيله من خلال المقالات القادمة بإذن اللّه.

أولًا . وضع نموذج للأداء:

وهي تعني بكل بساطة أن القيادة التزام وقدوة، قبل أن تكون أقوال وآراء، فإن أي مدير يرسم صورة في ذهنه عن الموظف المثالي الذي يريد أن يكون عليه كل العاملين في مؤسسته، ويطالبهم به، لكن هذا لا يكفي لكي يقوم العاملون بتحقيق ذلك النموذج، فهم بطبيعتهم يتبعون القائد أولًا، ثم خطته وتعليماته ورؤاه ثانيًا، ومن ثم (فإن القادة النموذجيين يعرفون أن الحصول على التزام الآخرين، وحثهم على تحقيق أسمى الأهداف، يتطلب منهم أن يعكسوا النماذج السلوكية التي يتوقعونها من الآخرين)[القيادة تحد، كوزس – بوسنر، وقديمًا قال القائل: (إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي).

يقول د.ويليام كوهين: (هناك طريقة حقيقية واحدة للقيادة، ألا وهي أن تكون في المقدمة، فلا بد أن تقوم بالسحب لا بالدفع، ذكر باتون أن القيادة مثل المكرونة الإسباجيتي، التي يمكنك سحبها بسهولة، ولكن لا توجد طريقة لإمكانية دفعها) [فن القيادة، ويليام أ. كوهين.

وها هو رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم يعلمنا هذه الممارسة القيادية الرفيعة، ففي غزوة الخندق نجده صلى اللّه عليه وسلم يشارك صحابته في العمل الشاق، وتحمل كل هذه الظروف الصعبة، فلم يقبع في برج عاجي، ويطلب منهم البذل والتضحية، بل جسد لهم النموذج العملي المثالي الذي ينبغي أن يكون عليه العامل للّه في تلك الظروف.

يقول أبو طلحة رضي اللّه عنه: (شكونا إلى رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم الجوع، فرفعنا عن بطوننا عن حجر ، فرفع رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم عن حجرين) [رواه الترمذي].

ويقول البراء بن عازب رضي اللّه عنه: (رأيته صلى اللّه عليه وسلم ينقل من تراب الخندق، حتى وارى عني الغبار جلدة بطنه) [صحيح البخاري].

ولكي يتمكن القائد من تجسيد نموذج الأداء الفعال، فإن ذلك يتم من **خلال الالتزامين**: 1، 2.

1. التعبير لموظفيه عن قيمه ومبادئه التي يؤمن بها حقاً.
2. أن يجسد أمامهم تلك القيم والمبادئ من خلال القدوة العملية.

ثانيًا: الحث على الرؤية المشتركة:

إن أي مؤسسة أو حركة اجتماعية تبدأ بمجرد حلم جميل، وهذا الحلم هو الذي يمثل القوة التي تدفع أفراد المؤسسة إلى صنع المستقبل، ومواجهة التحديات.

وأصدق وصف يمكن أن نصف به القائد الناجح أنه صانع المستقبل، وبائع الأمل، فإن القائد المؤثر يضع رؤية واضحة للمؤسسة، ويتخيل الفرص الرائعة الذي سيكون عليه مستقبل مؤسسته، ومن ثم فإن ذلك يدفع بالحماس المشتعل إلى عروقه، وينتقل ذلك الحماس إلى أتباعه، فيدفعهم إلى العمل المتواصل من أجل تحقيق هذه الرؤية.

فالقائد هنا يلعب دور المهندس المعماري الذي يقوم بعمل تصميم للبناية في نموذج مصغر قبل أن يتحقق فعليًّا على أرض الواقع.

لكن وضع القائد للرؤية المستقبلية لن يكون ذا قيمة كبيرة، ما لم يُوجِد لها أتباع متحمسون، يتبعون القائد في سيره بالمؤسسة نحو تلك الرؤية، ولذلك فإن القائد المؤثر يجري عملية توحيد بين أهداف مؤسسته، وبين أهداف وتطلعات المرؤوسين.

(فالقادة هم من يعيشون من أجل بلوغ أحلام الآخرين وآمالهم، ويعملون دائمًا على تمكينهم من رؤية الإمكانات الشيقة التي يحملها لهم المستقبل، إن القادة هم من يقومون بعمل وحدة الهدف أو الغرض، حيث يوضحون للأفراد حقيقة الحلم الذي يأملون فيه، وكيف يكون نافعًا للصالح العام، وهم من يشعلون لهب الرغبة في الآخرين، وذلك بإثارة دافع الحماس لديهم، لاكتمال رؤيتهم وتحقيقها) [القيادة تحد، ص35].

فالقائد الفعال هو الذي (يصوغ الرؤى المستقبلية آخذًا بعين الاعتبار المصالح المشروعة بعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية... ويعبئ الحوافز التي تحرك النواة الرئيسة للعمل من حوله).

يقول د.وليام:

(ولكي يتمكن القائد الفعال من ذلك فإنه يلجأ إلى الالتزامين: 3، 4:

3 - وضع رؤية للمستقبل، من خلال تخيل الإمكانات المحفزة.

4 - إشراك المرؤوسين في صياغة الرؤية، والتوحيد بينها وبين طموحاتهم وآمالهم الشخصية).

هذا هو جوهر المقوم الثالث من مقومات نموذج القيادة المثالية والذي أطلقنا عليه سويا 10x5، وهو ما يمثله الجدول التالي:

نموذج 2X5 للقائد المؤثر.	
الممارسات الخمسة	الالتزامات العشرة
وضع نموذج للأداء	1 -أظهر صوتك من خلال التعبير عن قيمك ومبادئك. 2 -كن قدوة عن طريق ربط الأفعال بالقيم المشتركة
الحث على الرؤية المشتركة	3 -ضع رؤية للمستقبل بتخيل الإمكانات والمحفزات العظيمة. 4 -اصنع رؤية مشتركة مع الآخرين، بصياغة الطموحات المشتركة.
التحدي	5 -اقتنص الفرص، عن طريق إيجاد طرق مبتكرة للتغير والنمو والتحسن. 6 -خض التجربة والمخاطرة من خلال التوليد الدائم للمكاسب الصغيرة، والتعلم من الأخطاء.
تمكين الآخرين من التصرف	7 -أوجد روحا من التعاون، وذلك بإثارة أهداف جماعية، وبناء الثقة. 8 -حفز الآخرين بمشاركتهم في السلطة، وإعطائهم حرية التصرف.
التشجيع المعنوي	9 -تعرف على الإسهامات، ووضح التقدير والتقييم للأفراد. 10 -احتفل بالقيم والانتصارات، وذلك عن طريق صنع روح الاتحاد.

وقد تحدثنا في السابق عن المقوم الأول والثاني، ونكمل هذه المرة التعريف ببقية أركان ذلك النموذج الرائع للقيادة المثالية:

ثالثا: التحدي:

فكما يقول كوزس وبوسنر: (فالقادة الحقيقيون يتولون مسئولية التغيير، ويبثون روح المغامرة في نفوس الآخرين، حيث يبحثون عن طرق لتغيير الوضع الراهن بصورة جذرية، ويمسحون البيئة الخارجية من أجل التوصل لأفكار حديثة وطريفة، ويبحثون عن فرص من أجل الوصول لطرق تنفيذ ما لم يتم تنفيذه من قبل).

فمهمة القائد الأساسية ليست مجرد الحفاظ على الوضع الراهن فقط، ولكن التقدم بالمؤسسة إلى الأمام، ولا يتم ذلك في الغالب إلا بإحداث تغييرات جوهرية تؤدي إلى تحسينات حقيقية في المؤسسة على جميع المستويات.

وكثيرا ما تبرز في الواقع فرص كبيرة للمؤسسة؛ لكنها تتطلب منها لكي تقتنصها خوض تحديات كبيرة، كتدريب العاملين على مهارة معينة في فترة وجيزة، أو إنشاء أقسام جديدة في المؤسسة أو غير ذلك من التغييرات التي قد تحدث قدرا من البلبلة في المؤسسة لبعض الوقت، وتجد مقاومة لدى بعض العاملين، وهنا يبرز دور القائد الحقيقي، إذ يقبل التحدي، ويبث الثقة في عروق الآخرين، بأنهم قادرين على التغيير.

وقد يؤدي خوض هذه التحديات إلى تحقيق بعض الفشل في بعض الأحيان، لكن هذا الفشل ذاته هو عامل مهم في بناء شخصية القائد الذي يتسم بالتحدي، إذ إن كل فشل هو فرصة للتعلم عند القائد الناجح، (وكما يقوم المناخ بتشكيل الجبال، فإن الصعوبات أيضا تقوم بتشكيل القادة، إن الصعوبات مثل غياب الرؤية أو الظروف التي تخرج عن نطاق السيطرة، أو الأخطاء الخاصة بالقادة، جميعها تساهم في تشكيل المنهج الأساسي للقادة الناجحين، وبتعبير آخر؛ فإن القادة لا يكفون عن التعلم، إنهم يتعلمون من حالات الفشل، فضلا عن حالات النجاح).

وانظر إلى بيل جيتس، إنه أغنى رجل في العالم، وهو حتى لم يتخرج من الجامعة، لكنه كان يعمل في أنظمة الحاسب، وأسس شركة حاسبات ناجحة عندما كان في المرحلة الثانوية، ولم يكف أبدا عن التعلم واكتساب الخبرة.

ولكي يتمكن القائد من خوض التحدي، فإنه يلجأ إلى الالتزامين 5، 6.

5 - اقتنص الفرص، عن طريق إيجاد طرق مبتكرة للتغير والنمو والتحسن.

6 - خض التجربة والمخاطرة من خلال التوليد الدائم للمكاسب الصغيرة، والتعلم من الأخطاء.

رابعا: تمكين الآخرين من التصرف:

فالأحلام العظيمة لا يمكن أن تتحول إلى واقع ملموس من خلال الجهود التي يقوم بها شخص بمفرده، فالقيادة جهد فريق وليس جهدا شخصيا.

وجوهر القيادة كما يقول ستيفين كوفي: (إشعار الناس بقيمتهم وإمكانياتهم بشكل واضح إلى الدرجة التي تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانيات في أنفسهم).

فلم تعد أساليب الأوامر المباشرة والسيطرة على الموظفين التي كانت سائدة أيام الثورة الصناعية تجدي في عالم الأعمال الآن، فإذا لم ينجح القائد في بناء الحافز الداخلي لدى العاملين، فإن مؤسسته لن يمكنها أن تستمر في ظل تلك المنافسة الشرسة التي يشهدها سوق العمل.

فكما يقول كوزس وبوسنر: (والمرؤوسون لا يمكنهم أن يقوموا بأداء أفضل ما لديهم أو ببذل الجهد طوال الوقت إذا جعلهم القادة يشعرون بالضعف والتبعية).

فالقائد الحقيقي هو الذي يحسن تدريب موظفيه، ثم ينجح في تفويضهم التفويض الفعال، ويزرع الثقة بالنفس في وجدانهم، ويقلدهم المسئوليات العظيمة التي تفجر إمكاناتهم وطاقاتهم، وهذا هو الفرق الجوهري بين القائد والمدير، فالقائد يشد، بينما المدير يدفع.

فالقائد الحكيم لا بد أن يبنى علاقته مع الأتباع على أساس احترام العمال كأفراد، وإعطائهم قدرا من الشراكة في الإشراف والتوجيه، مع الإقلال من التوجيه الصارم، والتحكم.

ولكي يتمكن القائد من إحداث هذه الممارسة فإنه يلجأ إلى الالتزامين 7، 8:

7 - أوجد روحا من التعاون، وذلك بإثارة أهداف جماعية، وبناء الثقة.

8 - حفز الآخرين بمشاركتهم في السلطة، وإعطائهم حرية التصرف.

خامسًا: التشجيع المعنوي:

فطريق الوصول للقمة شاق وطويل، ومعظم الناس يتعبون في منتصف الطريق، ويقررون عدم الإكمال، وهنا يبرز دور القائد كمولد للحماس في نفوس المرؤوسيين، فالقادة يعملون على التشجيع المعنوي لتابعيهم حتى يمكنهم الاستمرار.

إن التشجيع المعنوي هو وسيلة إيجابية ناجعة لتحفيز الموظفين، وقد أصبح من المؤكد أن استخدام الأساليب الإيجابية للحفز بدلا من استخدام الأساليب السلبية، يضمن الحصول على أعلى مستويات الأداء من موظفيك على المدى البعيد، وذلك ما بينته الدراسات المستفيضة في جامعة أوهايو، وما بينته أيضا الأبحاث على مدى مائتي عام في مجالات دراسة السلوك البشري.

إنه جانب هام من وظيفة القائد أن يوضح التقدير المناسب لإسهامات الآخرين، وأن يخلق مناخا من الاحتفال الجماعي بالإنجازات والانتصارات التي يحققها الفريق، شريطة أن يكون هذا التقدير وذاك الاحتفال صادقين، نابعين من القلب، فعندما يقوم القادة بتشجيع تابعيهم من القلب فهم لا يقومون بتصميم الاحتفالات الصورية المزيفة التي يقصد من ورائها خلق روح من الزيف، فالناس عندما يرون دجالا يقوم بعمل احتفالات صاخبة يقصد من ورائها التأثير والمصلحة، ينصرفون في اشمئزاز... أما الاحتفالات التي يتم تأديتها بصدق ومن القلب، تؤدي إلى بناء إحساس قوي بالاتحاد وروح الجماعة، مما يحفز المجموعة لبذل المزيد خلال الأوقات التي تسودها الصعوبات غير العادية.

ولكي يستطيع القائد أن يطبق الممارسة الخامسة الخاصة بالتشجيع المعنوى، فإنه يلجأ إلى الالتزامين 9، 10:

9 - تعرف على الإسهامات، ووضح التقدير والتقييم للأفراد.

10 - احتفل بالقيم والانتصارات، وذلك عن طريق صنع روح الاتحاد.

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتآخٍ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟

لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو التالي:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته.

وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

ثانياً: القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم،

وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

صلاحية القيادة:

لقد اتضح لنا الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وأن القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وأن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادرًا على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادرًا على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهمًا لأهداف المنظمة مقتنعًا بها، مؤمنًا بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير المنظمة وصالح أفرادها.

❖ **بعض الاعتبارات التي تجعل من القائد صالحاً لعملية القيادة:**

[1] الاقتناع بأهداف المنظمة:

من أهم السمات التي يتصف بها القائد، القدرة على وضع الخطة المناسبة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة.

والقائد إذا لم يكن مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، بالاقتناع بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

[2] التطلع إلى الأمام:

تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها.

[3] فهم العوامل البيئية:

إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية

واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

[4] **التصرف على مستوى المسؤولية:**

إن القيادة مسؤولية الالتزام، القيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالإحجام، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية.

وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

[5] **مراعاة المصلحة العامة:**

القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعليه تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية

واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

مفهوم القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
2. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

القيادة والرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

نظريات القيادة:

أولاً: نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن اللّه قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

الذكاء وسرعة البديهة - طلاقة اللسان - الثقة بالنفس - الإيمان بالقيم - المهارة وحسن الأداء - القدرة على التكيف - الحزم - السرعة في اختيار البدائل المناسبة - المقدرة على الإقناع والتأثير - الاستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية - المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم - المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجها الحكم الصائب على الأمور - القدرة على تمييز الجوانب المجمعة وغير المجمعة للمشكلة - الأمانة والاستقامة - النضج العاطفي والعقلي - وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز - حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته - القدرة على الفهم للأمور - المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم].

- ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.
- وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

1. المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2. المهارة الإنسانية:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء. إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءًا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

3. المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان:

أ. المهارة الإدارية:

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعًا عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير

الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب. المهارة السياسية:

وتتمثل في قدرة القائد على تبصر للمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

ثانياً: نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم. فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف

الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

ثالثا: النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها **لخصائص القيادة الإدارية.**

ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي **تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي:**

1 -السمات الشخصية للقائد.

2 -عناصر الموقف.

3 -متطلبات وخصائص الجماعة.

إن القيادة مَثلها مثل القلادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها، ولذا؛ فإذا سلمنا أن هناك شخصًا لديه قدرة على القيادة، ويحمل المقومات التي تؤهله؛ لكي يكون في موضع القيادة، فلابد أن تتوافر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلًا لهذا المكان الحساس، فهل نحن حقًا نحمل صفات القيادة؟ ولذا؛ سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعالًا في مكانه.

أولًا . الرؤية المرشدة:

يظن البعض أنه تبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها، ونحسب أن ذلك خطأ، إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذالم يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها، وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وآمالك وأحلامك، إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أمينًا جدًّا في فهمك لنفسك، ومن تريد أن تكون وإليك بعض الخطوات المقترحة لذلك:

1. **البيئة الهادئة:**

البحث عن البيئة الهادئة المنعزلة، والبعد عن أي نشاط يومي؛ لتتمكن من التأمل الجاد، فتذهب إلى المسجد، أو شاطئ البحر، وتكون محاطًا بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهادئة.

2. **التأمل في المراحل الأولى لحياتك:**

تأمل في طفولتك المبكرة، وكيف شُكلت حياتك، ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناتجة عن الطريقة التي تربيت بها.

3. التأمل في سير أنشطتك:

فكّر في سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني، وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة.

4. سماع الضمير الداخلي:

فكّر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارت لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت.

5. الأثر المتروك:

اسأل نفسك ما الذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟ ما الذي أحلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟

ثانياً . التوازن:

هناك أربع طاقات هي: الإيمان، العقل، الجسد، العاطفة.

1 -الإيمان:

هو الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار الحياة، وينبع من خلال المحافظة على:

أ) المحافظة على الصلوات الخمس وقراءة القرآن.

ب) المحافظة على الأوراد والأذكار.

ت) المحاسبة المستمرة.

2 -**العقل:**

ويمكنك تنشيط عقلك عن طريق الخطوات التالية:

أ. اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً.

ب. نمِّ عقلك بالقراءة والاطلاع.

3 -**الجسد:**

هو البدن الذي نعيش من خلاله، ونحافظ عليه وتتبع طاقة الجسد من:

أ. اتباع نظام غذائي سليم.

ب. المحافظة على تمارين رياضية.

ت. الاهتمام بساعات محددة للنوم.

4 -**العاطفة:**

وهي العاطفة الصادقة التي تُشعرك بأهمية الآخرين، تنميتها تكمن في:

أ. المحافظة المستمرة على رصيد من العواطف والأحاسيس لدى الآخرين بخدمتهم وتقديم النفع لهم.

ب. تقوية العلاقة بكل فرد من أسرتك.

ت. التسامح والبذل في العطاء.

ثالثاً. الاتصال مع الآخرين:

يجب أن يكون لدى قائد الفريق إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل وكيفية تكوينها، كما يجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع، والتأثير في الآخرين، وفهم نفسيتهم؛ لأن دوره الرئيسي هو صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف، ولا يمكن أداء هذا الدور بدون قدرة عالية على الاتصال الفعال.

يمكن القول أن الاتصال من أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد، والاتصال له صور عديدة، ويعتبر الاستماع والتحدث من أهم أسياسيات فن الاتصال ومن أهم صوره، وفيما يلي بعض النصائح لكي تكون مستمعًا عظيمًا ومتحدثًا بارعًا:

1. كيف تكون مستمعًا جيدًا؟

إن الاستماع هو السر الأعظم في التعامل مع الناس، ولهذا يمكنك أن تجعل من الاستماع وسيلة للتأثير في الآخرين، فها هو توني بوزان يحكي لنا قصته مع الاستماع للآخرين فيقول: (عندما وصلت إلى أقصى درجات قوتي العضلية والتعبيرية في مرحلة نمو ذكائي الاجتماعي، كنت أميل إلى التحكم في دفة الحديث، والسبب في ذلك أنني كنت أعتقد أنه كلما اتسم كلامي بالذكاء؛ زاد بالتالي مستوى المحادثة، ولقد كانت هذه نظرة قاصرة ومحدودة، ولكن الأحداث علمتني درسًا لن أنساه.

ففي يوم من الأيام أصبت بعدوى حادة في الحلق قبل إحدى المناسبات الاجتماعية، ولشدة إحباطي لم أستطع النطق ولو بكلمة واحدة إلا بصعوبة بالغة، وقابلت في الحفل شخصًا كان متحمسًا لعدة أشياء، واسترسلنا في محادثة مفعمة بالحيوية، ولكن دوري في المحادثة اقتصر على الإيماء بالرأس؛ بسبب ضعف صوتي، وكنت أوصل ما أريد قوله عن طريق الهمهمة، وقلما كنت أطرح عليه أسئلة، مما أتاح الفرصة لصاحبي للخوض في محادثة أخرى لمدة خمس دقائق بحماس منقطع النظير.

عندما افترقنا في النهاية، كنت أعتقد أنه قد يظنني شخصًا مملًا في الحديث، حيث إنني قد أسهمت بنسبة أقل من خمسة بالمائة في المحادثة، بينما وصلت نسبته فيها إلى أكثر من خمس وتسعين بالمائة، وكان من دواعي دهشتي، أنني سمعت فيما بعد أنه اعتبرني محاورًا مدهشًا! كيف هذا؟

لقد بدأت خيوط الحقيقة تتراءى لي: فقد كان حوارنا رائعًا، وكان يسليني بحكاياته الممتعة وأفكاره المثيرة، لقد كان جسدي يرد عليه بدلًا من صوتي، مما كان يشير إلى اهتمامي وحضوري الدائم معه، واستطعت أن أجعله يبوح لي بأفكاره الخاصة عن الصحبة الجيدة، وبذلك يكون قد تحدث إلى نفسه أيضًا، وليس إلي أنا فقط).

إن توني مع أنه لا يستطيع الكلام؛ لأنه كان متعبًا إلا أن استماعه الجيد للشخص وتفاعله معه، جعل الشخص بعد ذلك يقول عنه إنه متحدث بارع.

إنك ـ أيها القارئ ـ عندما تستمع للشخص أكثر وأكثر، فأنت بذلك تعرف المزيد عنه؛ وبالتالي تكون أكثر فهمًا له، وبالتالي تستطيع إنشاء صلات أقوى معه، ولذا؛ فما أجمل الحكمة التي قالها بعض السلف: (الصمت يجمع للرجل فضيلتين: السلامة في دينه، والفهم عن صاحبه) [إحياء علوم الدين، الغزالي، (311/2)].

إن الله تبارك وتعالى أمرنا بالعدل والإنصاف في كل شيء، وهو عزَّ وجل خلق للإنسان فمًا واحدًا وأذنان، ولهذا كان من الواجب الإنصاف بينهما، وقد ورد في الأثر عن أبي الدرداء رضي الله عنه قال: (أنصف أذنيك من فيك، فإنما جعل لك أذنان وفم واحد، لتسمع أكثر مما تتكلم) [مختصر منهاج القاصدين، ابن قدامة، (24/3)].

وحتى تحقق ذلك العدل المنشود، سنعطيك بعض النصائح حتى تكون مستمعًا عظيمًا:

أ. أكثر من الأسئلة المفتوحة:

هي الأسئلة التي تكون إجاباتها مفتوحة، لا تنتهي بنعم أو لا، وغالبًا ما تكون أداة السؤال هي: ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ مَنْ؟ أين؟ متى؟ إنها تعطي الفرصة للشخص؛ لكي يتكلم ويفصح عما بداخله.

ب. ضع نفسك في موضع الطرف الآخر:

حاول أن ترى العالم كما يراه هو وحاول أن تشعر بمشاعره هو.

ت. مارس الانعكاس:

بمعنى أن تلخص ما سمعت وتعبر بطريقتك الخاصة عما قاله الشخص الآخر، فهذا يظهر أنك تعيره انتباهك.

ث. استخدم عينيك في التواصل:

لا تحدق في الشخص ولكن انظر إلى عينيه فقط.

ج. اهتم بالآخرين:

أظهر بأنك تعيره انتباهك بأن تقوم من حين لآخر بهز رأسك أو الإيماء أو بتعليق وجيز وتعاطف معه في الكلام.

ح. اطلب توضيحا إذا قال شيئا لا تفهمه.

هذه باختصار نقاط عملية حتى تنصف أذنيك كما قال أبو الدرداء رضي الله عنه، أما إذا جئنا لثاني ركيزة من ركائز فن الاتصال:

2 - التحدث:

قبل أن نخوض في الكلام عن مهارة التحدث، يجب أن نقول إن اللسان إما يكون لك أو عليك، بمعنى إما أن يكون اللسان في صالحك فتجعله وسيلة ليس في التأثير في الناس فقط، بل وسيلة أيضًا لنيل رضى الله سبحانه وتعالى، وإما أن يكون ضدك فتخسر الناس وتجعل الله يغضب عليك.

وفي هذا قال النبي صلي الله عليه وسلم لمعاذ: (ثكلتك أمك يا معاذ وهل يكب الناس فى النار على وجوههم أو على مناخرهم إلا حصائد ألسنتهم) [رواه الترمذي، (2825)، وصححه الألباني في صحيح سنن الترمذي، (2616)]، وكان أبو بكر رضي الله عنه

يقول: (هذا الذي أوردني الموارد) [صفة الصفوة، ابن الجوزي، (43/1)] ويمسك بلسانه، وفيما يلي سنحاول إعطاء بعض النصائح حتى تنال رضى الله سبحانه وتعالى وتكسب قبول الناس وحبهم:

1 - **تجنب التوبيخ واللوم:**

إن الأشياء السيئة التي يمكن لإنسان أن يفعلها هو أن يلوم أحدًا، فاللوم يفسد العلاقات الإنسانية كما يفسد الخل العسل، وليس أحد منا معصوم من الخطأ، ومن ثمَّ فنحن لن نستفيد شيئًا من لوم الآخرين، يقول ديل كارنيجي: (فبدلًا من أن ندين الناس؛ دعنا نحاول أن نفهمهم، ولنحاول أن نعرف لماذا يفعلون ما سيفعلون؟ فهذا أكثر إفادة وإثارة للاهتمام من النقد، كما أنه يؤدي إلى التعاطف والتسامح والعطف، أن تعرف الجميع فهذا يعني أن تغفر للجميع).

2 - **المدح والثناء:**

إن الإنسان مفطور على حب المدح والثناء؛ فهو جزء منه، فكما يقول جون ديوي: (أعمق دافع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئًا مذكورًا)؛ فلنحاول أن نعدد الصفات الطيبة في كل إنسان نلقاه، وأن نمنحه تقديرنا المخلص دون تملق، ولذا؛ كن كريمًا في مديحك واحترامك للناس، وسيذكروا كلماتك سنوات طوالًا حتى بعد أن تنساها أنت.

3 - **الابتسامة:**

إن التعبير الذي يرتسم على وجه المرء أهم بكثير من الثياب التى يرتديها؛ لأن تعابير الوجه تتكلم بصوت أعمق أثرًا من اللسان، ولا

تحسب أنني أعني بالابتسامة مجرد علامة ترتسم على الشفتين، لا روح فيها ولا إخلاص؛ إنما أتكلم عن الابتسامة الحقيقية التى تأتي من أعماق النفس.

وها هو المربي الأعظم الذي عرفه التاريخ المصطفى صلى اللّٰه عليه وسلم يعلمنا فن الابتسامة بل إن الذي يبتسم كأنه تصدق فقال عليه الصلاة والسلام: (تبسمك في وجه أخيك صدقة) [رواه الترمذي، (2038)، وصححه الألباني في صحيح سنن الترمذي، (1956)]، وكما يقول المثل الصيني: (إن الرجل الذي لا يعرف كيف يبتسم لا ينبغي له أن يفتح متجرًا).

إن الابتسامة يمكن أن تجعلك مليونيرًا، فكما يقول شواب، وهو مدير أحد مصانع الصلب في أمريكا، وكان يتقاضى مليون دولار سنويًّا في أوائل القرن الفائت: (لقد اكسبتني ابتسامتي مليون دولار).

مهارات القائد:

بجانب أن المدير يجب أن تتوافر لديه صفات الاتصال الفعّال، فهذا لا يكفيه، بل إن هناك أيضًا بعض المهارات يجب أن تتوافر فيه فمنها:

1 - المهارات التصورية:

وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل، وتتمثل في

القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات.

2 - **المهارات التنظيمية:**

وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

3 - **المهارة السياسية:**

وتتوفر حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه.

4 -**المهارة الفكرية:**

وتعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب.

5 - **المهارات الإدراكية:**

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

وأخيراً: ننصحك بهذه النصائح:

1 - عبر عن اهتمامك بمن حولك:

دعهم يعرفون أنك مهتم بهم، عبِّر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك، أو بأي شكل آخر، دعهم يدركون بأنك مخلص لهم.

2 -كن ودودًا:

عندما تقول (السلام عليكم)، قلها بصدق، وعندما تسأل (كيف الحال؟) اسأل باهتمام وعمق، وابتسم وانظر في عيون الناس.

3 -ارفع من شأن الآخرين:

فالعمل المنجز على خير وجه يستحق الإشادة، وحتى إنجاز جزء من العمل على الوجه المطلوب، يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحيانًا، وإن المدح لن يكلفك شيئًا، ولكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة.

4 -اعترف بأخطائك:

إن هذا الاعتراف دليل على القوة والمرونة، وليس كعلامة على الضعف والليونة.

5 -لا تقحم (الأنا) في كل شيء:

أقلع عن استخدام كلمات (أنا، ونفسي، ولي) ليوم واحد فقط، ستجد في هذا الإقلاع تجربة مذهلة في ضبط النفس، وهي

تجربة قد تتمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك، وإدراك عيوب وحسنات لم تكن لتشك بوجودها على الإطلاق.

(أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح) [رواه الترمذي وصححه الألباني]، حديث نبوي شريف نخلص منه إلى أن البشر ليسوا سواءً في أنماطهم وصفاتهم، فقد كانوا جميع الصحابة في الحديث قادة، كلٌّ في مجاله، ما بين قائد دولة، وقائد جيش، وقائد في العلم والمعرفة، وفي نفس الوقت كان لكل منهم نمطه الخاص.

وعلى الرغم من تلك الاختلافات فإنهم كانت تجمعهم صفات مشتركة، فالقيادة في الإسلام تتميز بقوة الإيمان بالهدف والحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من الأفراد المؤمنين برسالتهم المدركين لمسئولياتهم.

وقبل أن نذكر الأنماط القيادية، فإن الهدف من ذكر هذه الأنماط ليس الاكتفاء على ما تتمتع به كل شخصية من إمكانيات تؤهلها لعملية القيادة دونما بحث حول أسباب الضعف وتقويمها، وإنما سنذكرها حتى يتعرف كل شخص على أسلوبه في الحياة، ومواطن القوة التي لابد أن يستغلها، ومواطن الضعف التي عليه تقويمها، ولا شك أن الصفات والمهارات التي سنبحثها يختلف معدل التفوق فيها من شخص لآخر، فبينما يبرع نمط ما في جانب التحفيز، تكون القدرة عن البحث عن الحلول للمشكلات هي ميزة نمط آخر وهكذا.

كما أن الاختلاف بين البشر يسبب كثيرًا من المشكلات، فبالرغم من أن غالبيتنا يقدر الخصائص والقدرات المختلفة، فإن البعض يفشل في إدراك قيمة الاختلافات.

ثانيًا . البحث عن الفرص وحل المشكلات:

وهذه من أهم المهارات التي تميز القائد الفعال عن غيره، وذلك لأن (القادة يتولون مسئولية التغيير، ويبثون روح المغامرة في نفوس الآخرين، حيث يبحثون عن طرق لتغيير الوضع الراهن بصورة جذرية، ويمسحون البيئة الخارجية من أجل الوصول لأفكار حديثة وطريفة، ويبحثون عن فرص من أجل الوصول لطرق تنفيذ ما لم يتم تنفيذه من قبل).

ولنا في رسول الله ﷺ أسوة:

ولذلك انظر إلى النبي ﷺ لما نظر إلى مكة فشعر أن بقاء الصحابة جميعهم فيها ليست من الحكمة في شيء، خاصة مع ما يتعرضون له من التضييق الشديد، والتنكيل اليومي، فأخذ يفكر في البحث عن فرصة تعلي من كلمة الله تعالى، فهداه الله ﷻ إلى استغلال فرصة الملك النجاشي العادل، ملك الحبشة، فجاءت تلك الهجرة المباركة إلى الحبشة، وما ترتب عليها من نشر لهذه الدعوة الإسلامية المباركة.

وبنفس الطريقة التي كان يبحث بها النبي ﷺ عن الفرص، كان دائم البحث في الطرق المبتكرة لحل المشكلات؛ ففي غزوة حنين لما تفرق جمع من المسلمين فوقف ﷺ ثابتًا صلبًا، وأخذ يجمع ما تشتت من

جيش المسلمين، فكان قوله هو المخرج من هذا الضيق، وكان ثباته هو الحل المنطقي لهذه المشكلة العويصة؛ فوقف يقول: (أنا النبي لا كذب، أنا ابن عبد المطلب) [متفق عليه]، فعادت الجموع تترى إليه وكتب الله تبارك وتعالى النصر للمسلمين.

خارطة الطريق:

ولكي تستطيع إيجاد فرص جديدة، وتتمكن من حل المشكلات التي تعترض طريقك في سبيل تحقيق الهدف المنشود؛ عليك ما يلي:

1. **نمِّ معلوماتك:**

حيث ميَّز الله تبارك وتعالى بين المتعلمين وغيرهم؛ فقال ﷻ: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [الزُّمر:9] ، فالقائد لابد أن يكون مثل الأرض الطيبة التي تتشرب الماء، ثم تُخرج الزرع، فيستظل الناس بظله، ويقطفون ثمره، ولذلك كان يحيى بن خالد، ذلك الرجل الذي ربى القائد الإسلامي الفذ هارون الرشيد، كان دائمًا ما ينصحه بالعلم؛ فيقول: (عليك بكل نوع من العلم، فخذ منه، فإن المرء عدو ما جهل).

2. اخلق بيئة محيطة تسودها روح الشورى، وحرية إبداء الرأي والتعبير عنه:

ولذلك كان يقول عمر بن عبد العزيز: (إن المشورة والمناظرة باب رحمة، ومفتاح بركة، لا يضل معهما رأي ولا يفقد معهما حزم)، ولعل

موقف النبي ﷺ يوم بدر دليل على الدور المهم الذي تلعبه الشورى في حل المشكلات وتقديم الحلول المبتكرة، فلما عرض الأمر على الصحابة في تحديد مكان قتال المشركين يوم بدر؛ انبرى الخباب بن المنذر بأدب جم واحترام وتقدير للنبي ﷺ، وأشار عليه أن ينزل الجيش عند آبار بدر، فيمنعون المشركين من الماء، وكانت تلك مشورة مبتكرة، كانت من ضمن أسباب الانتصار على المشركين يومها.

3. اخلق جوًّا يدفع نحو الإبداع:

ولذلك تقول "روزابث موس كانتر" أستاذة إدارة الأعمال بجامعة "هارفرد": (إن القيادة مرتبطة ارتباطًا كليًّا بعملية الإبداع وإخراج أفكار وطرق وحلول لحيز الاستخدام).

والقائد عليه أن يخصص أوقاتًا لممارسة مهارة الإبداع، فالأعمال الكبرى قد بدأت بفكرة ملهمة استقرت في رأس أحد الناس، وكانت عنده من المخاطرة للعمل على تنفيذها؛ ولذلك يحذرنا "وارين بنيز" الأستاذ بجامعة جنوب "كاليفورنيا" من غلبة الروتين ومن إهمال الإبداع؛ فيقول: (إن العمل الروتيني يطرد العمل غير الروتيني، ويخنق التخطيط الإبداعي والتغيير الجذري في الجامعة أو أي معهد).

وإن كان الروتين يقتل روح الإبداع إلا أننا لا نستطيع أن نعيش بدونه؛ لأن القضية ليست في وجود الروتين ولكن في نوعيته، فالروتينات القليلة والجوهرية التي تخدم القيم الرئيسية يجب أن تُحترم، أما هذه التي لا تخدم العمل فيجب أن تُستأصل من جذورها،

والتغيير الدائم يمكن أن يزيد من الضغوط الواقعة على النظام؛ ولذا يجب أن نوازن بين الإبداع وبين الروتين.

ثالثًا. توجيه الأتباع نحو الهدف وتحقيق الرؤية:

وبعد تكوين الرؤى المستقبلية، وإيجاد الفرص وحل المشكلات، تأتي المهارة القيادية الثالثة، والتي تعد بحق جوهر القيادة الناجحة وعمادها الأساسي، حيث لا يوجد قائد بدون أتباع له، ولا يمكن للقائد أن يحوز هذا الوسام، وأن ينال هذا الشرف، إلا حينما يقود أتباعه فيوجههم نحو الهدف وتحقيق الرؤية، وهذا ما دفع "وارين بلانك" إلى وصف الأتباع بأنهم: (الحلفاء الذين يمثلون الوجه الآخر والضروري لعملة القيادة).

لماذا الأتباع؟

1. **تصحيح مسار القائد:**

ولذلك كان كلام أبي بكر الصديق رضي اللّه عنه وهو من أعظم القادة في تاريخ هذه الأمة بعد نبيها صلى اللّه عليه وسلم، يوم أن تولى الخلافة فأعلنها لكل أتباعه ورعيته مدوية، فقال: (أيها الناس، قد وُليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني).

وورث عمر بن الخطاب تركة خليفة رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم، ففي يوم من الأيام، قام إليه رجل من القوم وقال له: (اتق اللّه يا

عمر)، وأكثر عليه، فقال له قائل: (اسكت، فقد أكثرت على أمير المؤمنين)، فقال عمر: (دعه، لا خير فيهم إن لم يقولوها لنا، ولا خير فينا إن لم نقبلها).

2. **المبادرة لاتخاذ الإجراءات السليمة، وعدم انتظار الأوامر:**

وذلك عندما تتوافق هذه الإجراءات مع الرؤية والخطة والقيم التي وضعها لهم قائدهم، فهذا أنس بن النضر يوم أحد، حينما مر رضى اللّه عنه بقوم من المسلمين قد ألقوا بأيديهم، فقال: (ما تنتظرون؟)، فقالوا: (قُتل رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم)، فقال: (ما تصنعون في الحياة بعده؟ قوموا فموتوا على ما مات عليه).

حقيقة هامة:

وقبل الحديث عن المهارات التي تمكِّن القائد من توجيه أتباعه نحو الهدف وتحقيق الرؤية، تعالوا بنا نقر قاعدة هامة، ألا وهي أن البشر مختلفون في سماتهم وأساليب حياتهم، متباينون في بيئة معيشتهم وطريقة تربيتهم، وما لم يلحظ القائد هذه الملحوظة ويتدرب عليها؛ لن يكون في وسعه إلا أن يتعامل مع الأتباع بصورة واحدة قد تجدي نفعًا مع البعض، بينما تفشل مع الآخرين.

فالقائد الناجح هو من يتعامل مع كل شخص بالطريقة التي تناسبه حتى يضمن حدوث اتصال قوي بما يمكِّنه من الاستفادة من قدراته أقصى استفادة، فهو منوط به أن يتدرب على فهم الشخصيات التي يتعامل معها، وتحليل ذواتهم واستخلاص صفاتهم، وهو بذلك لا

يضيع وقته هباء، إنما يضمن نجاح العمل بصورة منقطعة النظير؛ لأن العمل القيادي ليس خططًا جامدة وقرارات رصينة، إنما هو في المقام الأول علاقة بين القائد والتابع لتحقيق الأهداف المطلوبة من كليهما.

ولذلك ما لم يهتم القائد بفهم من معه ومن ثَمَّ التعامل معهم على وفق هذا الفهم؛ فإنه سيدرك لاشك بعد فترات طويلة كم هي المسافة والهوة الشاسعة بين الخطط المرسومة على الورق وبين الواقع المنشود تحقيقه.

الأصناف الأربعة:

ولذلك وجب إلقاء الضوء في عجالة على الأقسام الرئيسية التي تعبر عن السمات الشخصية للأتباع؛ ومن ذلك ما يلي:

أولًا ـ العمال: ومن أهم سماتهم ما يلي:

- يتميز هؤلاء بأنهم متحمسون بطبيعتهم للعمل، ولا يحتاجون إلا للقليل من التوجيه لبذل الجهد الكبير لإنجاز الأعمال.
- يُعتبر أكبر تحفيز لهم أن تضعهم في موقع المسئولية عن عمل ما.
- عندهم طاقات كبيرة تجاه العمل يمكن الاعتماد عليها.
- يودون أن يحلوا محل القيادة، أو أن يذهبوا إلى مكان آخر حيث يمكنهم أن يكونوا موقع المسئولية، وهذا يسري فيهم مسرى الدم في العروق.

- يجب أن تكون ردة فعل القائد تجاه الأعمال التي ينجزها العمال أو الأخطاء، مباشرة ومحدودة ومختصرة، وفيها توقعات جديدة.

ثانيًا - المفكرون: ومن أهم سماتهم ما يلي:

- يتميز هؤلاء بميزة العقل والمنطق، وهم قادرون على الوصول إلى فهم عميق للأمور والوقائع.
- يُعتبر من أهم الأشياء بالنسبة لهؤلاء أن يكون القائد على صواب وأن يكونوا هم كذلك على صواب.
- يُعد أكبر حافز بالنسبة إليهم هو المعرفة وهي - بالنسبة إليهم - كالذخيرة في الحرب، وهم يعتبرونها الدواء الناجع للنقص وعدم الكمال.
- يُعد اكتساب معلومة جديدة بالنسبة إليهم مغامرة مثيرة، أو أن يرتبطوا بأناس أذكياء آخرين هو سعادة غامرة.
- المفكرون أناس مثاليون، وأكبر مخاوفهم أن يرتكبوا أخطاء؛ ولذا قد يكونوا مقاومين بشدة لأي تغيير، ويقدمون العديد من الأسباب المنطقية لعدم التقدم للأمام؛ ولذا على القائد أن يحترم مخاوفهم المشروعة.
- لا ينبغي أن يتودد القائد إلى المفكر بأسلوب عاطفي في المواقف التي تحتاج إلى آراء وقرارات؛ لأنه سيفهمها على نحو غير طيب.

ثالثًا ـ المبدعون: ومن أهم سماتهم ما يلي:

- يحبون توليد الأفكار الجديدة، ووجهات النظر الحديثة، ويمارسون الإبداع بسهولة تامة وتحدٍّ عميق.
- أكبر حافز لهم أن تقدر أفكارهم الإبداعية ولفتاتهم الفكرية؛ ولذا على القائد أن يحترم إشعاعهم الداخلي وحبهم للإبداع، وأي إنسان يستطيع أن يخسرهم بسهولة إن لم يقدر هذا الإبداع.
- يعتبرون المهام الموكولة إليهم تحديات جديدة؛ ولذا يتحمسون دائمًا للصفقات الجديدة والخطوات المستقبلية.

رابعًا ـ الاجتماعيون: ومن أهم سماتهم ما يلي:

- هم الذين يحبون أن يعملوا مع الآخرين، ويشعرون بالرضا والسعادة في التواصل البناء مع زملائهم.
- يُعد أكبر حافز بالنسبة إليهم أن تبين لهم مدى قيمتهم في الشركة، والأهم من ذلك هو مدى قيمتهم بالنسبة للقائد.
- لابد أن يكون القائد لطيفًا ويحترم مشاعرهم المرهفة، وأن يشعرهم بأنه يهتم بهم كبشر، فإن وجدوا ذلك؛ فسيمنحون القائد ولاء لا حدود له.
- يحبون التطور بصورة بطيئة، ويكرهون الثورات في التغيير.

كما أن هناك أربعة أنماط قيادية؛ وهي:

1. النمط الناري.
2. النمط المائي.
3. النمط الهوائي.
4. النمط الترابي

❖❖❖

فعالية القيادة الإدارية

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه. والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف، وبعبارة أخرى يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعتها والإشراف عليها وعلى الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الهدف. ويرى البعض أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.

ولقد حاول المنظرون على مر العصور وضع نظريات تبرز وجهة نظر كل منهم في تحديد مفهوم القيادة الإدارية فنجد على سبيل المثال:

1. نظرية صفات القائد الإداري:

ويقوم مفهوم هذه النظرية على الصفات الوراثية للقائد. لأن هناك صفات معينة تميز الفعالية القيادية وبالتالي إذا استطعنا تحديد هذه الصفات، فإنه يمكننا **اختيار القائد الإداري، ولقد لخص عبد الباري درّة أبعاد فعالية المدير العربي الفعال إلى:**

أ. بعد قدرات المدير العربي الفعال ومهاراته ويتضمن الإنسانية والمعلوماتية المرتبطة باتخاذ القرارات والفنية والتصورية.

ب. بعد معايير التنظيم الفعال ويتضمن العناصر التالية: المرونة، الكفاءة، التوازن بين حاجات الأنظمة الفرعية الاجتماعية والفردية، وضوح الأهداف والخطط والالتزام بها، وجود تغذية راجعة، التواصل المفتوح، ارتباط الهيكل التنظيمي بالأهداف والمهام البيئية، وتفويض السلطات، وجود نظام حوافز ملائم، التعاون بدلاً من التنافس، التكامل بين أهداف الأفراد والتنظيم والقدرة على معرفة حقائق الأمور واختبارها.

ج. البعد المجتمعي (أو البيئة الخارجية) ويتكون من العناصر التالية: النظام الاقتصادي والنظام التكنولوجي، والنظام الحضاري الاجتماعي، النظام التربوي والسياسي، والنظام السياسي والقانوني. لذلك يجب تحديد خصائص المدير الفعال من خلال تحديد قدراته ومهاراته إذا أردنا أن يكون المدير العربي مديراً فعالاً.

2. النظرية السلوكية:

ولقد ركزت هذه النظرية على أنماط القيادة الإدارية المعروفة، وهي: القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية، القيادة المنطلقة غير الموجهة أو الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين.

3. النظرية الموقفية:

وتتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه كلما ازدادت فرص نجاحه في القيادة والعكس بالعكس. وعليه فقد اتجه مؤيدو هذه النظرية نحو تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر وذلك لمعرفة مدى فعالية الخط القيادي في تحقيق النتائج المتوقعة. وعلى هذا فإن مفهوم النظرية الموقفية مبني أساساً على أن تحديد خصائص القيادة الإدارية لا يرتبط بصفات وخصائص شخصية بل يرتبط بصفات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف باختلاف عوامل موقفية متعددة ومختلفة.

4. النظرية التفاعلية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن عملية القيادة الإدارية هي عملية تفاعل اجتماعي **بين القائد والمرؤوسين تدور حول ثلاثة محاور أساسية هي:**

1. السمات الشخصية للقائد.

2. عناصر الموقف.

3. متطلبات وخصائص الجماعة التابعين.

وعليه فهم يربطون فعالية القيادة بمستوى درجة تفاعل القائد مع مرؤوسيه، وتحقيق أهداف القيادة. أي أن القائد في النظرية التفاعلية يكون قادراً على التعامل مع المجموعة وأحداث التفاعل في سلوك أعضائها أو معظمهم آخذاً في الاعتبار آمال أفراد المجموعة ورغباتهم وتطلعاتهم.

في ضوء ما سبق يمكن تحديد عناصر القيادة الإدارية في:

1. القدرة على توجيه المرؤوسين: فالقائد الإداري الناجح يجب أن تتوافر فيه القدرة على توجيه الآخرين وهذه المقدرة قد لا تتوافر في كل الأشخاص فقد تكون هذه القدرة موهبة من عند اللّه وقد تكون مكتسبة.

2. مجموعة المرؤوسين: وهذه المجموعة تعمل تحت سلطة هذا القائد وتنفذ تعليماته، وكلما توافرت في هذه المجموعة الرغبة في الانتماء لذلك القائد كلما كان تأثيره فيهم كبيراً.

3. العمل المشترك: وهو العمل الذي يجمع بين الأفراد وقائدهم ويتولى كل فرد في المجموعة جزءاً من العمل ويكون لهذا العمل المشترك هدفاً يجب تحقيقه.

4. التنسيق والانسجام بين أفراد المجموعة: لا بد من توافر التنسيق والانسجام بين أفراد المجموعة لكي تتمكن الجماعة من تحقيق الهدف من العمل المشترك وبدون هذا التنسيق قد لا يوفق القائد في أداء مهمته.

5. مسئولية القائد: القائد الإداري هو المسئول عن تحقيق الأهداف وعن عناصر التنظيم بمعنى أنه يتحمل المسئولية الشاملة. لا توجد نظرية واحدة يمكن أن تحدد مفهوم القيادة الإدارية أو متطلبات هذه القيادة ولكن هناك مفهوم عام شامل لكل ما سبق سرده من نظريات.

فالقائد الإداري لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل، وتفتح الذهن، ولابد أن يكون القائد عملياً قوي الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه (لقد لاحظت على أحد القادة الإداريين نجاحه في قيادة مرؤوسيه وحبهم له وبحثت عن سبب ذلك فوجدت أنه يتصف بحب الخير لمرؤوسيه وأنه لا يرفض طلباً لأحد مرؤوسيه فيه خير له مادام لا يختلف هذا الطلب مع لوائح العمل. وقد بلغ من حب هذا المدير لمرؤوسيه أنه عندما يكون في مهمة أو إجازة طويلة يقوم بالمرور على مكاتب مرؤوسيه ومصافحتهم وكان هذا الشعور بالمودة من قبل المدير يقابله محبة وولاء من مرؤوسيه)، فهذا التواضع والود ومساعدة مرؤوسيه جعلهم يحبونه ويتفانون في إطاعة أوامره.

وبالإضافة إلى هذه الصفات الشخصية لا بد أن يتمتع المدير القائد بالمهارات الإدارية والمعلومات الفنية اللازمة ليتمكن من اتخاذ القرارات والتخطيط والتقييم والتوجيه وحل المشكلات.

إذاً فلا بد للقائد الإداري من صفات شخصية ومؤهلات علمية وإمكانات فنية ومهارية ليتمكن من تحقيق أهداف التنظيم.

وختامًا:

وبعد أن أدركت عزيزي القارئ أهمية اعتبار الفروق الفردية والاختلافات الشخصية، اعرف أن الواجبات الثلاثة التي ستؤهلك لقيادة أتباعك وتوجيههم نحو الهدف؛ **هي كما يلي:**

1. بناء القيم المشتركة.
2. التحفيز.
3. التوجيه.



ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

القيادة في الإدارة متغير أساسي في دفع المنظمة والمؤسسة والشركة إلي الأمام وإلى تحفبز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع وإذا غابت القيادة الناجحة والجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، وهاهو إداري أمريكي يقول خذوا كل ممتلكاتنا وكل شيء واتركوا لنا الإدارة فنحن نستطيع إعادة بناء كل شيء.

وهناك دول لاتملك موارد لكنها بفضل إدارتها صنعت كل شيء وأصبحت في عداد الأمم الراقية.

القيادة الإدارية: -

هي قيادة تحسن التصرف ولكل حالة علاجها هي اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف.

والقيادة: -

هي جمع العاملين وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف الإدارة وهذا ما يقوم به القائد من خلال تحقيق التجانس بين أهداف وحاجات ورغبات مجموع العاملين وأهداف وإمكانيات المؤسسة والإدارة التي يعملون بها من التعاون وخلق الدافع وتهيئة الجو الملائم

والقيادة الإدارية البارعة والحكيمة هي روح الإدارة العامة ونجاح أي تنظيم أو مؤسسة أو شركة يتوقف على كفاءة قيادته.

تعريف وأهمية القيادة: -

هي القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف وهي عملية تأثير تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له والعاملين معه وطبيعة العمل الموكول إليهم وهي فن تحقيق وتنسيق وحفز الأفراد والمجموعات لبلوغ الأهداف التي تعمل المؤسسة والتنظيم على تحقيقها.

وتحتاج الأمم والمجتمعات اليوم كثيرا إلي القادة المخلصين من ذوي الثقافة الواسعة والصدر الرحب والإدارة تبقى جوفاء وبدون حياة إذا لم تتوفر للعاملين فيه قيادة قادرة على بث روح التعاون داخل المؤسسة أو الإدارة.

والقيادة تتطلب قدرات شخصية خارقة من أجل بلوغ أهداف الإدارة عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا وقناعة تامة.

- **نظريات القيادة:** -

- نظرية السمات
- نظرية المواقف

- **نظرية السمات:**

- تركز هذه النظرية على السمات والفضائل التي يتمتع بها شخص القائد.

- القائد الناجح تكون له ثقة قوية بنفسه ويتمتع بالسرعة والحزم في اختيار القرارات البديلة.
- القيادة الناجحة تستدعي وجود قدرة غير عادية على الإقناع وقدر كبير من المعرفة.
- أن يكون مصدر إلهام لمرؤوسيه.
- أن يتمتع بجمله صفات وسمات تؤهله للقيام بمهماته لاسيما المثابرة والمبادأة والإقناع وتحليل المشاكل وتحمل المسؤولية.

- **مقومات القائد الناجح من وجهة نظر أصحاب نظرية السمات ومن وجهة نظرنا:**

- أن يكون نظيف الحياة.
- أن يكون في صحة جيدة.
- أن يكون قوياً الاحتمال.
- أن يكون متفائلاً.
- أن يكون مرحاً.
- أن يكون هادفاً في الأزمات.
- أن تكون عينه على العمل وليس على الكرسي والسكرتيرة
- أن يقبل النقد وأن يقرب أصحاب الرأي السديد والجريء
- أن ينفتح على وسائل الإعلام.
- أن يكون عادلاً.
- على قدر كبير من المعرفة في كل المجالات.

• **نظرية المواقف:**

- لا نستطيع تحديد طريقة مثلى واحدة لمعالجة القضايا الإدارية واقتراح الحلول لها.
- المديرون يوجهون مواقف متباينة من حيث حجم المؤسسات ونوع الأعمال.
- تختلف إدارة الجامعة عن إدارة الوزارة وعن إدارة الشركة الإنتاجية.
- القائد الإداري الناجح في موقع معين قد لا يصلح لموقع آخر.
- تختلف صفات القائد الإداري الناجح وفقا للبيئة وللظروف المحيطة به وللمواقف التي تعترضه.

صفات القائد الإداري الجيد وفق أصحاب هذه النظرية :

- أن يكون ذا رأي حصيف
- أن يحاسب نفسه وتصرفاته
- أن يحرر نفسه من الذاتية والأنانية
- أن يكون ذا نزعه اجتماعية
- أن ينظر إلي مرؤوسيه على أنهم يعملون معه ولا يعملون عنده
- أن يمتلك القدرة العلمية والسلوكية على التخطيط والتنظيم
- أن يشجع المبدعين ويستفيد منهم
- القدرة العقلية والنفسية والجسمية والقدرة على تحمل المتاعب
- أن يكون مرناً بلا ضعف وقوياً بلا عنف

طرق اختيار القائد الإداري:

- طريقة الاختيار الحر وهي تقوم على اعتبارات شخصية تقديرية لكن هذا الأسلوب وهذه الطريقة لم تعد مقبولة في مجتمع اليوم حيث سيادة القانون ومساواة جميع المواطنين في شغل الوظائف العامة.

- المركز الاجتماعي تعتمد هذه الطريقة في اختيار القادة الإداريين على اعتبار النسب أو الانتماء إلي طبقة اجتماعية معينة أيضا هذا الأسلوب لا ينسجم مع الاتجاهات الديمقراطية المعاصرة.

- **طريقة الانتخاب:**

وهي طريقة تعتمد على أسس ديمقراطية وهي متبعة في مصر بالنسبة لانتخاب عمداء الكليات بالجامعة وهذه الطريقة لا تصلح لاختيار القادة الإداريين كونها تعتمد على التأثير في الناخبين أو تأييد بعض الأفراد الذين لهم مصلحة في نجاح بعض الشخصيات.

- **طريقة الإعداد والتأهيل والتكوين:**

وتعتمد هذه الطريقة على تدخل الإدارة العامة من أجل إعداد وتكوين الأطراف القيادية كما فعلت الحكومة السورية من خلال أحداث المعهد الوطني للإدارة العامة الذي يهدف إلي التكوين العلمي والتأهيل المهني لموظفي الإدارة العامة الذين يشغلون المناصب العليا عند

تخرجهم من هذا المعهد وهذه طريقة جيدة وعملية أثبتت نجاحا في فرنسا وأمريكا وغيرها .

- **طريقة الخبرة والممارسة:**

وهي ترتكز على النظرية الشخصية لترتيب الوظائف ومن خلالها يمكن ترقية الإداريين على أساس الأقدمية والاستحقاق من خلال التعيين عن طريق إجراء مسابقات عامة تكشف عن صلاحية المتقدمين . وحيث هذا الأسلوب جيد لإشاعة الاهتمام خلال الحياة الوظيفية ومن وجهة نظري يجب اعتماد هذا الأسلوب بالإضافة إلى أسلوب الإعداد والتأهيل والتكوين داخل الجهات المختصة.



أساليب القيادة

- **القيادة الاستبدادية التسلطية:**

ويقوم هذا الأسلوب على تميز القائد المتسلط بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات الموظفين والرقابة الشديدة على أدائهم والتركيز المطلق للسلطات وعدم تفويض السلطة وعدم الاتصال مع المرؤوسين وهو أسلوب لا يراعي الرغبات وقد أثبتت التجارب الإدارية فشل هذا النوع وللأسف الشديد لا تزال أغلب إداراتنا تعمل بهذا الأسلوب.

- **القيادة الديمقراطية:**

وهي تحاول إشباع حاجات القائد والمرؤوسين وتتسم بالاحترام المتبادل بين القائد والموظفين وتقوم على الاتصالات المباشرة مع العاملين وعلى تفويض السلطة وعلى اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات وعلى الحوار والإقناع والتعاون ومناقشة الموظفين في كل صغيرة وكبيرة ولقد أثبتت التجارب الإدارية نجاح الأسلوب الديمقراطي في القيادة وانعكاس ذلك على نتائج المؤسسة أو الشركة.

الفرق بين القيادة والرئاسة:

الرئيس: -

هو المدير الذي يأخذ السلطة المفوضة إليه من أعلى ومن السلطة ومن الأنظمة ومن الموقع الذي يشغله.

أما القائد:

يمتلك سلطة شخصية مستمدة من صفاته وسماته وهو يمتلك سلطة إضافية عن المدير أو الرئيس لأنه يستمد سلطاته من روح الجماعة الأمر الذي يساعده في **عملية القيادة**، وكل قائد هو رئيس ومدير ولكن ليس كل مدير هو قائد لنصنع اليوم كوادر الغد.تعمل وفق الأسس والمبادئ التالية:

- الإدارة العامة تعمل لخدمة المصلحة العامة.
- العاملون في الإدارة العامة أشخاص يعملون لتحقيق المصلحة العامة.
- التركيز على أهمية أنسنة البنى الإدارية لجعلها أكثر حساسية لكرامة المواطن.
- الإدارة الحكومية يجب أن تتصف بالكفاءة لتحقيق نوعية الخدمة العامة.

- التضامن والتعاون والعدالة هي المبادئ الأساسية التي يجب أن تسترشد بها الإدارة الحكومية.

- المصالح العامة ليست في صراع مع مصالح الأفراد ولذلك لابد من تحديد كل منها بدقة.

- علاقات العمل الجيدة هامة جدا للخدمة العامة التي تعتمد قبل كل شيء على المثال الجيد والقدوة الحسنة التي يقدمها الأشخاص الذين هم في مواقع المسؤلية في الإدارة الحكومية.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العلاقة مع المواطن.

- المواطنون هم مالكو الأجهزة الحكومية تحت مظلة القانون.

- العاملون في الإدارة الحكومية يساهمون بشكل أساسي من خلال نوعية الخدمة العامة في تنفيذ مشروعات التحديث والتطوير.



الفصل الثانى

المدير العربي في عالم متغير

تحديات القيادة الإدارية في عالم متغير:

هل أنت قائد أم مدير ؟!

تواجه القيادات الإدارية في والمؤسسات الحكومية والأهلية على حد سواء بعض التحديات ولعلنا نستطيع هنا أن نتحدث عن بعض هذه التحديات ونقترح بعض المقترحات.

هل أنت قائد أم مدير؟

ترى من هو القائد الإداري ومن هو المدير؟ هل هناك فرق بينهما أم أنهما شيء واحد؟

هذا السؤال وغيره من الأسئلة تم طرحها من قبل علماء ومفكرى الإدارة والسلوك التنظيمي فجاءت نتائج البحوث والتطبيقات والتجارب العمليه إلى نتيجة مفادها :

إن القائد هو من يفعل الأشياء الصحيحة (الصواب)

أما المدير فهو من يعمل الأشياء بشكل صحيح

ولاشك أن هناك فرق شاسع بين عمل القادة وعمل المديرين والسؤال الهام والملح هو هل يدرك كثير من القادة الإداريين هذه الحقيقة العلمية والواقعية ؟

إن الملاحظ على بعض القيادات الإدارية ممارستها أدوار المديرين والمشرفين مثل (التخطيط والتنظيم والرقابة الخ)أكثر من ممارسة مهامها الفعلية كقيادات فهي تشغل نفسها ووقتها بأعمال يمكن لمديري الإدارات القيام بها ويمكن لهذه **القيادات التفرغ لمهامها الرئيسية والمطلوبة والمتمثل بعضها في التالي:**

- رسم السياسات والاستراتيجيات طويلة المدى
- إدراك الحاجة للتطوير والتغيير والتحسين المستمر.
- وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة ومشاركة المديرين الآخرين والمشرفين وبعض المرؤسين في تشكيل هذه الرؤية والسعى لتحقيقها
- رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالاهتمام بالعملاء الداخليين (المديرين والمشرفين والموظفين) والعملاء الخارجيين للجهاز (المراجعين والموردين والجهات الخارجية الأخرى) ومشاركة هؤلاء العملاء والأصغاء لصوتهم والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم واعتبارها فرصة للتحسين والتطوير.
- عمل أجندة التطوير والتغيير والإشراف على مسارات التحول والتطور للجهاز أو المؤسسة.

- تطوير ثقافة تنظيمة وتهيئة المديرين والتابعين لتبنى وتنفيذ هذه الثقافة.

وهذه المهام القيادية تحتاج وقتا طويلا وجهدا مضاعفا من القادة وذلك لضمان فعالية ونجاح الأجهزة الإدارية ورفع جودة خدماتها. إن العصر الذي نعيش فيه يحمل تحديات كبيرة للقادة الإداريين تتمثل في سرعة إيقاع العصر وكثرة مثيراته ومعلوماته وتغير توقعات العملاء والمستفيدين. كما أن متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين أصبحت عالية ورضاهم صار أكثر صعوبة نتيجة لعدم قدرة القيادات على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم السريعة والمتغيرة كالعصر نفسه.

ولعل عرض بعض الأمثلة من توقعات الناس العالية في مجالات الخدمات الصحية والتعليمية والخدمات البلدية وخدمات الاتصالات والكهرباء والماء.. الخ دليل على ما نقول فالمواطن أصبح اليوم يتطلع إلى خدمات سريعة ذات جودة عاليه في مثل هذه الخدمات، وبالرغم من جهود كثير من الوزارات لتلبية احتياجات عملائها من المواطنين إلا أننا نلاحظ استمرار وتعدد الشكاوى والمطالب في الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى.

ومع تطور احتياجات الناس ومتطلباتهم وتوقعاتهم نتيجة لتطور وعيهم مع تغيرات الزمن والعصر، نجد أن هناك تطور في التقنيات الإدارية والتنظيمة والتكنولوجية الأمر الذي يجعل من السهولة على هؤلاء القادة تطوير أساليب أداء أجهزتهم وزيادة فعالية مديريهم وموظفيهن لتلبية احتياجات المواطنين، كما نرى أن هناك تطور في

أساليب التدريب والتطوير الإدارى للقيادات الإدارية والمديرين والمشرفين لزيادة مهاراتهم واطلاعهم على أحدث الأساليب والتقنيات الإدارية التى يمكن أن تساهم في رفع مستوى أدائهم وفعاليتهم الإدارية لتلبية احتياجات العملاء والمساهمة في تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عاليه في مؤسساتهم.

إن التحدى الهام في تقديري يتمثل في عزم وإصرار وشجاعة هؤلاء القادة الإداريين على الاستفادة من هذه المعارف و المهارات والأساليب والتقنيات الإدارية الجديدة (مثل برامج الجودة وإعادة الهندسة والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة) والحرص على الاستفادة منها وتحويلها إلى برامج عمل قابلة للتنفيذ والتطبيق في مؤسساتهم وأجهزتهم الحكومية أو الأهلية وعدم الاكتفاء بالنظر إليها من بعد أو الإعتقاد بأن مكانها هو الكتب والمحاضرات وقاعات التدريب.

لقد ثبت بما لايدع مجالا للشك أن كثير مما يكتب في الكتب والبحوث ومناهج التدريب هو نتيجة لتجارب عملية واقعية وليست مجرد نظريات،ولعل العبرة تكمن في استفادة الدول المتقدمة منها مثل الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا واليابان وبعض دول شرق آسيا الناجحة والتى أصرت قياداتها الإدارية في كافة المجالات على ترجمة المعارف والمهارات الإدارية و التدريبية إلى واقع عملي. إن تركيز القيادات الإدارية على مهامها القيادية الفعلية المشار إليها وترك مهام المديرين والمشرفين لأصحابها هو الطريق الموصل للتطوير والتحسين المنشود.

القيادة في عالم متغير

تحقيق الأحلام

ناقشت قمة القيادة في الشرق الأوسط التي نظمتها كلية إنسياد لإدارة الأعمال مؤخراً في أبوظبي عدداً من أبرز القضايا التي تهم المنطقة وفي مقدمتها الإبداع والخيال والتعليم.



بالرغم من العقبات التي تعترض خطط التنمية الطموحة لدى بعض دول الخليج إثر تداعيات الأزمة العالمية الراهنة، إلا أن الطموح سيبقى دائماً في المقدمة لتحويل الأحلام إلى حقيقة، على غرار ما تشهده العاصمة الإماراتية أبوظبي، التي تعمل على تنفيذ مشاريع عملاقة بتكاليف تصل إلى مليارات الدولارات بهدف تعزيز موقعها على الخارطة الاقتصادية والثقافية إقليمياً وعالمياً، ويأتي في مقدمتها

مشروع جزيرة السعديات الذي سيضم عدداً من المتاحف العالمية كمتحف اللوفر ومتحف غوغنهايم، وفي نفس الإطار، تستقطب أبوظبي عدداً من أبرز المؤسسات التعليمية المرموقة دولياً على غرار كلية إنسياد لإدارة الأعمال التي نظمت مؤخراً قمة القيادة في الشرق الأوسط في أبوظبي، وهو الحدث الأول من نوعه على الصعيد الإقليمي، خاصة وأن إنسياد قد أرادت لهذا الحدث أن يشكل فرصة نوعية لالتقاء نخبة من الخبراء والمفكرين في ظل توافق القيم والمبادئ التي تعتمدها كل من أبوظبي وإنسياد.

التبادل المعرفي:

لا تأتي خطوة إنسياد في تأسيس مقر جامعي لها في أبوظبي بهدف تصدير المعرفة إلى المنطقة فحسب، بل بهدف التعلم والاستفادة أيضاً من الحضارة والثقافة الغنية التي تتمتع بها دول المنطقة، ويقول كلود جانسين الرئيس الفخري لمجلس إدارة كلية إنسياد: "تتجه إنسياد عادة إلى الدول والمجتمعات للإطلاع على معطياتها وظروفها الخاصة وفهمها بشكل واقعي، وذلك بهدف مساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والاستفادة في نفس الوقت من النتاج المعرفي لكل من تلك الحضارات في تحقيق إضافة للتجارب الأخرى في باقي مناطق العالم"، وفي كلمته الافتتاحية، أكد فرانك براون عميد كلية إنسياد على أهمية التعليم وتطوير الفكر الإنساني وتعزيز روح الإبداع، وقد استقطبت قمة القيادة في الشرق الأوسط عدداً من أبرز الشخصيات الأكاديمية والباحثين بالإضافة إلى المسئولين الحكوميين ورجال الأعمال، خاصة

وأن الطرح الرئيسي للقمة "القيادة في عالم متغير" قد جاء في الوقت المناسب في ظل المتغيرات التي يشهدها العالم حالياً.



الدكتور أحمد مبارك المزروعي وفرانك براون

من جانبه، قال سعادة الدكتور أحمد مبارك المزروعي الأمين العام المساعد للمجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي: "إن العالم في حاجة ماسة للقيادة المناسبة في مواجهة التحديات الحالية غير المسبوقة". أما نجلاء العوضي، نائبة رئيس مجلس إدارة مؤسسة دبي للإعلام، فقد أشارت إلى أن الإبداع يتجسد في القدرة على بلورة رؤية حقيقة مختلفة، لافتة إلى أن الإمارات العربية المتحدة قد واجهت تحديات كثيرة، لكنها استطاعت تجاوزها بنجاح بفضل قيادتها المبدعة، وأضافت: "سوف تذكر الأجيال القادمة في المستقبل أن الإمارات العربية المتحدة قد مهدت الطريق أمام تحقيق نهضة حضارية في العالم العربي".

لكن يبدو أن النهضة العربية تواجه العديد من التحديات في الوقت الحالي، إذ أن دول منطقة الشرق الأوسط ما تزال متأخرة في تمويل مشاريع الأبحاث والتطوير، الأمر الذي يعيق تعزيز الإبداع والاستفادة منه، إلى جانب اتجاه الشباب نتيجة ظروفهم العائلية نحو الاستقرار الوظيفي في القطاع العام والوظائف الحكومية أو حتى في القطاع المصرفي بدلاً من التوجه نحو الأعمال الحرة وبدء مشاريع ريادية جديدة، وعن هذا الموضوع قال جو صدي، رئيس مجلس إدارة شركة "بوز آند كومباني" الاستشارية:"لا أعتقد أن هناك وصفة سحرية لتحفيز الإبداع، إذا لا يستطيع مدير ما أن يطلب من موظفيه أن يكونوا مبدعين بشكل مباشر، فالقضية مرتبطة بتنويع مهارات الأفراد الذين يتم توظيفهم".

التعلم من الأخطاء:

كما دعا عدد من المشاركين في القمة إلى تقبل مبدأ التجربة والخطأ، ودعم المخاطرة المدروسة، على الرغم من وجود إشارة استفهام حول أسلوب التعامل مع حالات الفشل لدى حصولها، حيث قال لي تابلر الرئيس التنفيذي لـ "شركة التطوير والاستثمار السياحي" بأبوظبي:" تحدث يومياً أخطاء فادحة تكلف الكثير، ومع ضرورة عدم تشجيع تكرارها، علينا أن ندرك أنها تأتي في إطار عملية تعليمية يخرج منها الجميع في النهاية أكثر إبداعاً وقوة".

أما بالنسبة لفرانز هومر، رئيس مجلس إدارة مجموعة روش القابضة ورئيس مجلس إدارة كلية إنسياد، فليس هناك معادلة محددة

للإبداع، رغم وجود بعض المكونات المعروفة، حيث رسم خطوطاً عريضة للقضايا التي تواجه الأبحاث والتطوير في الصناعات الدوائية بحكم رئاسته لمجموعة روش العالمية المتخصصة في هذا المجال، وقال: "يكلف تطوير دواء جديد حالياً ما يزيد عن مليار دولار خلال فترة زمنية تتراوح بين 10 -15 عاماً، فالصبر مطلوب في هذه العملية، مع العلم أنه وقبل مرور 10 سنوات من الأبحاث، ليس هناك قدرة على تحديد فشل أو نجاح العقار"، وأضاف هومر: "إن ما يجري إنفاقه على الأبحاث والتطوير في قطاع الصناعات الدوائية غير محدود، حيث تنفق مجموعة روش 10 مليارات دولار سنوياً، وقد يصل هذا الرقم إلى 15 مليار دولار، لذلك لا بد من تحديد ما يمكن فعله ضمن حدود الميزانية الموضوعة".

فرانز همر قوة الخيال:

وقد اطلع المشاركون في القمة على مدى قوة الخيال في عالم القيادة، حيث قدم سوبي رانجان البروفيسور في إنسياد، محاضرة بعنوان "توافق الأداء مع التطور" تناول فيها التغيرات التي تشهدها الرأسمالية وقال:"يشهد العالم حالياً مرحلة انتقالية من النهج الرأسمالي إلى نموذج آخر يربط السوق مع المجتمع"، وأشار إلى ضرورة مقارنة وضع العالم حالياً مع ما يجب أن يكون عليه الوضع المثالي، واعتماد هذا الطرح كمعيار للخيال، لافتاً إلى أن التقدم يعني ردم الهوة بين وضع العالم الفعلي وبين نقله خطوة إضافية نحو ما يجب أن

يكون، وأضاف:" الإبداع هام جداً، لكنه يتعلق بإبداع المنتجات والعمليات، أما الخيال فيتمحور حول إبداع الأهداف".

دور إنسياد:

وقد تناول المتحدثون خلال القمة الطرق التي يمكن لإنسياد أن تساهم من خلالها في تطور المنطقة والتعلم منها في نفس الوقت، وشددوا على أهمية دور الأبحاث وخاصة تلك المعتمدة على دراسة الحالات العملية.



بيتر زيمسكي

حيث قال بيتر زيمسكي العميد في كلية إنسياد: "نفكر ملياً، في إنسياد، بكيفية العمل مع الجميع في المنطقة لخلق قيمة تساهم في تعزيز المؤسسات والتطوير الاقتصادي، بالإضافة إلى تعزيز إمكانياتنا الذاتية كمؤسسة تعليمية"، وأشار زيمسكي إلى أن التحدي الذي يواجه عملية التعليم يكمن في كيفية مساعدة الناس على فهم العالم

بحيث يمكنهم استخدام مقدراتهم الشخصية على الإبداع والخيال، ولم يستبعد ظهور بعض الحساسيات الثقافية لكنه أكد ضرورة معالجتها.

أما شريف الديواني، مدير إدارة الشرق الأوسط ومجلس الأعمال العربي في المنتدى الاقتصادي العالمي فقد قال:" أتوقع من إنسياد أن تقوم خلال الفترة القادمة بإصدار ما يقارب 50 إصداراً باللغة العربية من الحالات الدراسية العملية في مجالات الإدارة وتنظيم المؤسسات والقيادة في القطاعين الحكومي والخاص، وذلك للسماح للجامعات في المغرب وسورية والعراق وغيرها من دول المنطقة بالاستفادة من هذه الإصدارات في مناهجها الدراسية، على أن تقوم إنسياد بالدراسات من مقرها في أبوظبي مع الحرص على تغطية القضايا المحلية على مستوى الوطن العربي"، ورحب الديواني بخطوة إنسياد في توفير برنامجها الخاص بماجستير إدارة الأعمال في المنطقة لافتاً في الوقت نفسه إلى أهمية المحتوى والنتائج التي تتوصل إليها الدراسات والأبحاث في إطار البرنامج والتي ستشكل إضافة قيمة إلى المنطقة.

من ناحيته دعا علي الكتبي، الأمين العام المساعد لقطاع الإدارة العامة في المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي إلى أن تكون البرامج والشهادات التي تقدمها إنسياد وغيرها من المؤسسات التعليمية الدولية معدة خصيصاً للمنطقة مع مراعاة خصوصيتها الثقافية، وأضاف:"شهدنا بعض الأخطاء في التعامل مع بعض المؤسسات الدولية وقد تعلمنا من ذلك، من الضروري بمكان أن توجه البرامج الدراسية والعلمية بشكل خاص إلى أبوظبي وأن لا تكون مجرد فرع جامعي آخر".

أولويات الشباب:

تحتل قضايا العمل وبخاصة توفير الوظائف، الأولوية القصوى لدى شريحة كبيرة في العالم الإسلامي، ويتطلع الكثير من المسلمين تجاه الغرب كشريك محتمل مع إعجابهم بالتقدم التقني والعلمي والآليات الديمقراطية التي تتمتع بها المجتمعات الغربية، وفقاً لداليا مجاهد، التي أجرت أبحاثاً موسعة حول اتجاهات الرأي العام لدى المسلمين لصالح مركز غالوب. وكان أحد استطلاعات الرأي يعتمد على الأسئلة التالية الموجهة للأفراد:"ما هي أحلامك فيما يخص مستقبلك شخصياً وفيما يتعلق بمستقبل بلدك؟"، وهنا تقول مجاهد:"مما يثير الاهتمام أن الإجابات كانت متشابهة إلى حد كبير، حيث كانت الإجابة الأكثر تكراراً سواء في كابول أو تكساس هي أن الأفراد يحلمون بالحصول بعمل لائق وأن تتمتع بلادهم بنمو اقتصادي بما يضمن العيش الكريم للمواطنين وتوفير فرص عمل ملائمة لهم، وهو ما يعطي الشركات وقطاع الأعمال فرصة لعب دور محوري في حياة المجتمعات عبر تحقيق أحلام الأفراد".



وحول الدور الذي يمكن للمؤسسات التعليمية أن تلعبه في هذا المجال قالت مجاهد: "يمكن لمؤسسة كإنسياد أن تساهم في تزويد قادة المنطقة الشباب بالوسائل اللازمة للوصول إلى مجتمعات مثلى كتلك التي يحلم الأفراد بالعيش ضمنها"، وتشير مجاهد إلى ضرورة أن تعمل إنسياد على توفير المنصة اللازمة لتبادل الأفكار بين الثقافات من جانب، وبين قطاعات الأعمال والمجتمعات من جانب آخر، مؤكدة على أهمية وجود فضاء ثقافي منفتح للجميع.

وفي ختام المؤتمر، أشار عميد إنسياد فرانك براون أن لدى إنسياد الكثير مما تستطيع فعله للمساعدة على التقريب بين قطاع الأعمال والحكومات، ليس في هذه المنطقة وحدها بل في سائر أرجاء العالم، وأضاف: ""كلنا ثقة بسياسة سمو ولي العهد الشيخ محمد بن زايد آل نهيان الملتزمة بتطوير التعليم، وسوف نستمر في العمل هنا على المدى الطويل، ونتوقع أن تشهد المنطقة في المستقبل تطوراً هاماً في مهارات وخبرات الأفراد".

وأشاد براون بالنجاح الكبير الذي شهده أول مؤتمر تنظمه إنسياد في المنطقة، وذلك انطلاقا من مبادئها المتجسدة في نقل المعرفة إلى المنطقة بالتزامن مع التعلم من إرثها المعرفي والحضاري.

❖ ❖ ❖

الجودة في عالم متغير

الحمد لله القائل في كتابه المحكم: ﴿تَبَارَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ * الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ﴾ [الملك1:2]

والصلاة والسلام على النبي الكريم صلى الله عليه وسلم القائل (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)

فقد أضحت الجودة في عالمنا المعاصر حديث المعنيين بتحسين وتطوير الأداء في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء نظرا للأهمية التي يعول عليها بصفتها إحدى التقنيات الإدارية الحديثة التي تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء، مما جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر (عصر الجودة) .

وعالمنا المعاصر يعج بالمتغيرات والتحولات السريعة والمتلاحقة التي دفعت ومازالت تدفع العديد من مؤسسات أو منشآت القطاع الحكومي والقطاع الخاص لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وبتكاليف أقل.

ومع دخول الألفية الثالثة وحدة المنافسة وثورة تقنية المعلومات وانخفاض الموارد الاقتصادية وتأثير الانضمام لمنظمة التجارة العالمية

وارتفاع مستوى توقعات وتطلعات العملاء أو المستفيدين تجاه المنتج أو الخدمة المقدمة الأمر الذي تطلب من تلك المؤسسات أو المنشآت التخلي عن العديد من المفاهيم والأنماط الإدارية التقليدية التي لم تعد قادرة على التصدي لتلك التحديات والبحث عن أساليب إدارية أكثر كفاءة وفاعلية.

ومفهوم الجودة من المفاهيم التي يعتريها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد على اعتبار أن الجودة مرتبطة بمتطلبات وتوقعات المستفيدين منها وهي متغيرة.

وعلى الرغم من اختلاف الخبراء والمختصين حول هذا المفهوم، إلا أن الجميع يتفق على أن الهدف الذي تصبو إليه الجودة هو إرضاء المستفيد وإسعاده. لذا فإن الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة يعتبر إحدى الركائز الأساسية في تطبيق ونجاح الجودة في المنظمة.

والحديث عن الجودة حديث ذو شجون لا تمله نفوس المتقنين للعمل والأداء المتميز والله سبحانه وتعالى يحب من عبده إتقان العمل وإجادته. فالمتتبع للآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة والأحداث العملية في حضارتنا الإسلامية، يجد أن ديننا الإسلامي الحنيف قد أرسى الدعائم الأساسية لمبدأ الجودة.

فالرسالة الإسلامية جاءت لتعبر بوضوح عن الرسالة السماوية في أسمى معانيها وأجود تعاليمها للإنسان لأداء جميع أعماله وأنشطته في

غاية الدقة والاتقان. فالمسلم مطالب بتأدية جميع أعماله الدينية والدنيوية بإخلاص وتفان، والله سبحانه وتعالى مطلع على هذه الأعمال التي نقوم بها لكي نتقنها ونجودها مقرونة بحب الله إذا تم أداؤها بدقة وإتقان.

والجودة في مفهومها الواسع تعني إرضاء العملاء أو المستفيدين الداخليين أو الخارجين باستمرار من خلال أداء العمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة وفي كل مرة بشكل يفي ويتخطى باستمرار متطلباتهم وتوقعاتهم بأقل جهد وتكلفة ممكنة. لذا فإنه طبقا لهذا التعريف فالجودة لا تعني منتجا أو خدمة أفضل بسعر أو تكلفة أعلى، بل على العكس تماما: منتج أو خدمة أفضل بسعر أو تكلفة أقل.

كما أن الإيفاء بمتطلبات العملاء أو المستفيدين يعني فهم حاجاتهم وتوقعاتهم وتحويلها إلى منتجات وخدمات مع ضمان الأداء بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة. أما توقعات العملاء أو المستفيدين فيعني ذلك التحسين المستمر.

وأعتقد أن العمل على نجاح نظام الجودة في أي منشأة أو مؤسسة ليس سهلا وإن كان ممكنا، بل يعد من أكثر التحديات التي تتطلب مزيدا من الصبر والالتزام والإرادة. كما أن هذا الأسلوب ليس علاجا سريعا، بل يتطلب فكرا بعيد المدى وتخطيطا طويل الأجل لإعطاء نتائج إيجابية.

إذ إن فلسفة الجودة تتطلب تغييرا في ثقافة العمل، أي الطريقة أو الممارسة اليومية التي يؤدى بها العمل. بالإضافة إلى أن هذه الفلسفة لا

تعني أن الجودة هدف محدد نحققه ونحتفل به ومن ثم ننساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير، أي تحسين الجودة وبصفة مستمرة.

وعلى ذلك يمكن القول: أن المؤسسة أو المنشأة التي تعمل في ظل فلسفة إدارة الجودة تقوم بدور مختلف عنها في فلسفة الإدارة البيروقراطية وما تتطلبه من إجراءات تنظيمية مطولة ومعقدة. إذ يتطلب أسلوب إدارة الجودة تحليلا وتقييما شاملا ومفصلا لكافة أنشطة وعمليات المؤسسة أو المنشأة من أجل تطويرها وتحسينها.

والحقيقة من خلال اطلاعي على العديد من التجارب الميدانية الناجحة في تطبيقات الجودة في القطاعات الحكومية أو الخاصة في العديد من الدول أستطيع القول: أن نظام الجودة أثبت قدرته على التحول من النمط الإداري التقليدي المألوف الذي يركز فيه عادة على العمل الفردي (جرت العادة أو تعودنا عليه) إلى النمط الإداري الحديث الذي يعتمد على العمل المؤسسي من خلال فرق العمل ويركز على أساليب عمل جديدة وابتكارية (التفكير خارج الصندوق) من أجل إرضاء المستفيدين وإسعادهم.

ومن المعلوم أن إرضاء المستفيد وإسعاده لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحقق في ظل جودة جزئية مقدمة من عدد من الأفراد أو الإدارات داخل المؤسسة أو المنشأة أو معايير محددة يتم الالتزام بها فحسب. وفي هذا الإطار تعتبر الجودة الشاملة هدفا ثابتا ومطلبا دائما، أما إدارة الجودة الشاملة أو الكلية فهي وسيلة لتحقيق هذا الهدف، وأساليب التحسين والتطوير المستمر.

أدوات في تقنية إدارة الجودة الشاملة:

وهناك اتفاق بين المهتمين بأن أي تحسين أو تطوير للجودة يتطلب تغييرا في الثقافة التنظيمية يتم بموجبها مشاركة كافة العاملين في جميع المستويات في عملية التحسين المستمر ضمن إطار تعاوني ومتكامل كي تصبح الجودة جزءا أساسيا من الممارسة اليومية لأنشطة المنظمة.

وإدارة الجودة الشاملة هي في الأساس ثقافة بالمفهوم السلوكي المؤسسي التي تركز على عنصرين أساسيين هما: المعرفة والالتزام، فبدون المعرفة لا يمكن اختيار الأفضل لواقع مؤسساتنا، وبدون الالتزام لانستطيع تحويل المعرفة إلى واقع عملي أو فعل تطبيقي نستطيع متابعة نتائجه.

وقد مارست المنظمات (أو حاولت أن تمارس) إدارة الجودة، وشاهدنا العديد من قصص النجاح والفشل، ولسوء الحظ كان الفشل أكثر من النجاح.

ولكن الملاحظ أن مبادرات الجودة في العديد من المنظمات قد فشلت بسبب تركيز جهودها على الأنشطة المتعلقة بتحسين جودة العمليات مع إهمال الأنشطة المتعلقة بتطوير ثقافة قبول التغيير لدى الأفراد العاملين، مما ترتب على ذلك عدم الفهم والإدراك لأهمية ودوافع هذه التغيرات.

ومن هنا يمكن القول: أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجا إداريا متقدما، وليس برنامجا له بداية ونهاية تناط إدارته إلى فرد أو أفراد

معينين، بل رحلة مستمرة وسباق بلا نهاية تتطلع باستمرار نحو التحسين والتطوير الشامل والمستمر لمواكبة تطلعات وتوقعات المستفيدين المتغيرة.

لذا يأتي دور إسناد عملية التغيير الإيجابي في المؤسسات أو المنشآت إلى أناس يؤمنون ويقودون التغيير في عملهم بطريقة مختلفة وبطريقة أفضل أمرا في غاية الأهمية، بدلا من الاكتفاء بمسايرة الوضع القائم.



أنماط المدير في المؤسسات

المدير الغامض:

هو الذي لا تعرف ماذا يضمر ولا تدري بماذا يفكر ولا تتوقع ما سوف يفعل. لا يكثر الكلام ولا يدخل في الجدال، يستمع دون ملل ويعمل دون كلل، أسئلته محددة وإجاباته مقتضبة. لا يحب الحوار ولا تبادل الآراء والأفكار، ولا يرغب في عقد الاجتماعات ولا حضور الندوات. كما أنه يكره الخوض في الأمور الشخصية أو الأمور العامة التي ليس لها علاقة مباشرة بالعمل. تستطيع أن تعرف من عيونه أكثر مما تعرفه من لسانه.

يتصف هذا المدير بأنه غير اجتماعي حيث إن علاقاته الاجتماعية محدودة في محيط العمل وخارجه. ويتصف أيضًا بالهدوء فلا يصول ولا يجول أمام الموظفين في الصباح والمساء بل يستعين على قضاء أموره بالكتمان. كما يتمتع ببرود غير مسبوق حيث لا يمكن أن يرفع صوته على أحد خلال الحديث حتى ولو تجاوز أحدهم حدود الأدب واللباقة في الحديث معه .يتخذ قراراته بنفسه والتي غالبًا ما تتسم بالواقعية والموضوعية لصفاته السلوكية الخالية من الانفعال والاستعجال .

أما مواقف هذا المدير مع موظفيه فهي غامضة حيث لا يفصح عن رأيه في أداء الموظفين. ولا يعطي التغذية المرتدة عند اطلاعه على أعمالهم. لا يعرف الموظفون منزلتهم عنده ولا يدرون عن مكانتهم لديه. لذا يمكن القول بأن غموض هذا المدير هو نقطة ضعفه ومصدر قوته في نفس الوقت .

وباختصار شديد فإن المدير الغامض يطبق الحكمة المشهورة إذا كان الكلام من فضة فإن السكوت من ذهب.

ما هي الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا المدير؟

للإجابة عن هذا السؤال يمكن أن نستخدم عددا من الطرق والأساليب للتعامل مع هذا المدير منها .

- الاختصار :اختصر الحديث معه وركز على الجوانب المهمة
- ترتيب الأفكار: رتب أفكارك ونقحها قبل مقابلته وعرضها عليه .
- توجيه الأسئلة: حدد بعض الأسئلة المباشرة عن المعلومات التي تريدها منه .
- كسب الثقة: اعمل على كسب ثقته بأدائك الجيد ليفوض إليك بعض الصلاحيات.

المدير المهمل:

هو الذي لا يولي مهامه الوظيفية العناية المطلوبة. لا يتابع عمل الموظف ولا يعرف ماذا يعمل ويتركه يقرر ما يراه مناسبًا ويحمله المسؤولية عندما يخطئ. لا يلتزم بساعات الدوام الرسمي كما ينبغي، ويكثر الخروج أثناء العمل من المكتب. حيث يتظاهر بأنه مشغول طوال الوقت وليس عنده الوقت الكافي لمتابعة العمل بينما هو يصرف معظم وقته لأعماله الشخصية .لذا تجده لا يحب الدخول في تفصيلات العمل مع الموظفين ولا يرغب في عقد الاجتماعات معهم أيضًا. يتضح إهمال هذا المدير عندما يأتي إلى مكتبه أحد المراجعين أو يسأله أحد رؤسائه عن موضوع ما يخص العمل حيث لا يستطيع الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات حتى يطلب الموظف المختص ويأخذ منه الإجابة. كما يتضح إهمال هذا المدير عندما يكون لديه اجتماع مع رؤسائه حيث يطلب من أحد الموظفين أن يعطيه نبذة عن موضوع الاجتماع مع بعض الأوراق التي يمكن أن تناقش خلال الاجتماع.

أما مواقف هذا المدير مع موظفيه فهي مريحة. والسبب في ذلك أنه يلبي رغبات الجميع ولا يصطدم معهم، ويتجنب الوقوع في الصراعات التي يمكن أن تحدث في البيئة التنظيمية نظرا لخلفيته العلمية والعملية الضحلة.

وباختصار شديد فإن المدير المهمل مدير بلا إدارة حيث يدار ولا يدير.

ما هي الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا المدير؟

للإجابة عن هذا السؤال يمكن أن نستخدم عددا من الطرق والأساليب للتعامل مع هذا المدير منها:

- ذكره بالأعمال المتأخرة وبالأعمال المطلوب تنفيذها أولاً بأول
- لا تنتظر توجيهاته بل بادر بعرض أفكارك واقتراحاتك وآرائك عليه .
- اطلب منه تفويض بعض صلاحياته إليك وتحمل المسئولية بأمانة وإخلاص.
- اطلب منه تقدير جهودك التي تبذلها في العمل خاصة في مجال الترقية والتدريب وتقويم الأداء الوظيفي.

المدير المتداعي:

هو الذي قدراته ومهاراته الشخصية متدنية. لا يملك المعلومات الكافية ولم يكتسب المهارات اللازمة. لا يستطيع أن يطور أساليب العمل ولا يملك أن يبسط إجراءاته. كما لا يستطيع أن يتخذ قرارات مهمة أو يحل مشكلات مزمنة .تعرف عند مناقشته في أي موضوع أنه يعيش في واد والعمل والآخرين في واد آخر .

من صفات هذا المدير أنه ينطبق عليه كثير من الأمثال والحكم المتداولة على ألسن الناس مثل (فاقد الشيء لا يعطيه) وغيرها. وبالرغم من أنه يقبع على رأس العمل وسنامه إلا أنه لا يعرف عنه شيئا. يرى

العمل بعيونه لكن لا يدركه بحواسه. إنه يمثل حالة ميئوسا منها لا ينفع معه العلاج ولا يفيد معه الترميم والحل الوحيد والناجح لهذا المدير هو إعفاؤه من منصبه بناء على طلبه.

لقد أبدع مؤلفا كتاب القيم التنظيمية الذي نشره معهد الإدارة العامة بالرياض حيث جاء به: (إن بعض الأشخاص يصبحون مديرين والسبب الوحيد في ذلك أنهم لا يصلحون أن يكونوا كذلك). إنه مدير آيل للسقوط بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى حتى أنك تصاب بالحسرة والمرارة عندما ترى أن المسؤولية تمنح لشخص مثل هذا ليس حسدًا أو غيرة لكن ترحماً على المصلحة العامة. يتبادر إليك عندما تشاهده يمارس مهامه الوظيفية بأنه يعاني من مرض خطير أو من مرض لا يرجى برؤه .

أما مواقف هذا المدير مع موظفيه فهي ارتجالية. وتعتمد بالدرجة الأولى على الموظف نفسه فقدرات الموظف الشخصية على التأثير والإقناع وانتزاع الحقوق تؤدي دورًا كبيرًا في مواقف هذا المدير فهو كالشخص الذي يقابل تيارًا مائيًا أو هوائيًا كلما كان قويًا كلما كان تأثيره عليه أقوى.

.وباختصار شديد فإن المدير المتداعي لا يصلح أن يكون مديرا.

.ما هي الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا المدير؟

للإجابة عن هذا السؤال يمكن أن نستخدم عددًا من الطرق والأساليب للتعامل مع هذا المدير منها .

- بادر بطرح أفكارك لتطوير أساليب وإجراءات العمل
- اطلب تفويض بعض صلاحياته للتخفيف عن كاهله.
- تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف دون انتظار توجيه .
- تجنب نقده أو لومه بسبب ضعف قدراته ومهاراته
- طالب بحقوقك الوظيفية من ترقية وتدريب وتحفيز

المدير المثالي:

هو المدير الذي يبذل قصارى جهده لمساعدة الموظف في تحقيق أهدافه دون المساس بالأهداف التنظيمية .يتميز بصفات أخلاقية حميدة وخصال إنسانية فريدة. يجمع بين دماثة الخلق وحسن التصرف . يحب الخير لموظفيه كحبه الخير لنفسه، لا يفضل موظفاً على آخر بل الجميع عنده سواسية في الحقوق والواجبات. يفرح لفرحهم ويحزن لحزنهم ويعمل على بناء علاقات وطيدة معهم .يتمتع بالصفاء فلا يحسد أحداً ولا يحقد على أحد من الموظفين ويحسن النية بالجميع. إن المدير المثالي ينقل تجربته وخبرته إلى الموظفين عن طيب خاطر، ويعاملهم معاملة أبنائه وإخوانه. كما يسره نجاح موظفيه ونموهم الوظيفي، ويشكرهم على أعمالهم المتميزة ويحثهم على الإبداع والابتكار. يصحح خطأ الموظف إذا أخطأ بلطف ويعتبر ذلك أمراً عادياً لمن يعمل. يسعى لتحقيق مصالح الموظفين ويحاول تحقيق

حاجاتهم ورغباتهم. يتغاضى عن هفوات الموظفين وكأنه لم يرها. له أسلوب لطيف في التعامل مع الموظفين فهو يعامل كل موظف حسب قدراته وميوله وتوجهاته، ويعمل على إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرارات.

أما مواقف هذا المدير مع موظفيه فهي مشجعة، قريب من موظفيه وصديق لهم، ويعمل على مساعدتهم في حل مشكلاتهم العملية والاجتماعية. لذا فهو محل تقدير واحترام جميع الموظفين. وباختصار شديد فإن المدير المثالي هو ضالة الموظف وهو السلعة النادرة في البيئة التنظيمية. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا المدير؟ وللإجابة عن هذا السؤال يمكن أن نستخدم عددًا من الطرق والأساليب للتعامل مع هذا المدير منها:

- اعمل على تقديره واحترامه وعدم استغلاله.
- كن مثالا للجد والإخلاص والتفاني في العمل.
- حاول أن تستفيد من خبرته العلمية والعملية.
- بادر بطرح أفكارك ومقترحاتك لتطوير العمل.

من خلال استعراضنا لأنواع المديرين في بيئة العمل نجد أن تعاملهم مع الموظفين يختلف باختلاف شخصياتهم. كما أن أساليبهم في العمل تختلف باختلاف سلوكياتهم. ومن ثم فإن العملية الإدارية تتأثر سلبا أو إيجابا بسلوكيات المديرين .

ولا شك أن المدير الذي تغلب عليه صفة السلبية في التعامل والأداء يساهم إلى حد بعيد في تعقيد العملية الإدارية ويؤثر تأثيرا سلبيا على الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة على حد سواء. كما يساهم في إعاقة الإبداع والتفكير والتطوير على مستوى الأفراد والمنظمات .

ولقد دلت الدراسات التنظيمية أن عملية الإشراف تأتي في مقدمة العوامل المسببة للرضا الوظيفي للموظف داخل البيئة التنظيمية. فالمشرف الناجح يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي للموظف. أما المشرف السلبي فهو يساعد على خفض درجة الرضا الوظيفي للموظف في بيئة العمل .

إن مبدأ التنافس بين المدير والموظف غير وارد لاختلاف المستوى التنظيمي بينهما. لذا فإن محاولة الموظف منافسة مديره تعتبر خاسرة لأن الموظف يتلقى الأوامر والتوجيهات من مديره وعليه أن ينفذ ما يطلب منه. كما أن المدير هو المسؤول عن تحقيق الأهداف والخطط للإدارة التي يعمل بها. بالإضافة إلى ذلك فإن المدير هو الذي يقيم أداء الموظف ويمنحه الإجازة وغير ذلك .

إن الموظف لا يستطيع في الغالب أن يحدد نوع المدير الذي يرغب أن يعمل معه لأسباب مختلفة. لذا يجب عليه أن يكون مستعدًا نفسيًا وعمليًا أن يعمل مع كل أنواع المديرين!

إن الأنماط الجديدة للتفكير التي تتلاءم مع البيئة المعاصرة وعالم اليوم أصبحت ضرورة ملحة في العمل الإداري كما أن النمط

التقليدي للإبداع والتفكير لم يعد ذا جدوى لذلك كثير من المؤسسات الناجحة بدأت تنتقل بعملها إلى نمط التفكير الابتكاري والتعرف على المهارات اللازمة لهذا النمط كان لها هذا اللقاء مع الدكتور أسامة فريد أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة / جامعة عين شمس والمدرب في مجال الإبداع والابتكار.

ما هي الممارسات السلبية في التعامل مع الفكرة والابتكار في الواقع العملي؟

- إن أخطر ما يهدد الفكرة الابتكارية هو في الأسلوب السلبي لممارسات الرئيس المباشر في العمل وزملاء العمل لصاحب الفكرة ومن أمثلة العبارات **الانتقادية التي قد تتسبب في قتل الفكرة وهي مازالت في المهد ما يلي:-**

- أن هذه الفكرة مكلفة للغاية.
- أن هذه الفكرة لن يقبلها أحد.
- أن هذه الفكرة غير عملية، وغير قابلة للتطبيق في الواقع العملي.
- أن هذه الفكرة لم تأت بجديد.
- أترك لي هذه الفكرة، وسوف أقرأها، أعرضها على المسئولين، ثم تهمل
- أن هذه الفكرة سبق أن عرضتها منذ عشر سنوات ولم تنفذ
- لا تخرج عن حدود سلطات وظيفتك، فعليك التنفيذ وعلينا التفكير والتقييم

- لماذا تريد أن تشذ عن السلوك المعتاد للعمل، والذي اعتدنا عليه منذ سنوات، فأنت خلاق للمشكلات
- دورك أن تنفذ ما يملى عليك، وعلينا تحديد ما يجب تعديله

ما هي مقومات تكوين الشخصية المبدعة؟

مقومات تكوين الشخصية المبدعة تنقسم إلى:

أولاً: العوامل العقلية:

وتتكون من الذكاء، مرونة التفكير، طلاقة التفكير.

ثانياً: العوامل النفسية:

تتكون من توافر الدافع الخاص، وتوافر المزاج الخاص، وتوافر الدافعية، وتوافر المناخ الإبداعي، وتوافر الصحة النفسية.

من هو المدير العصري؟ وما هي سماته؟

-من وجهه نظرنا، نرى أن المدير العصري هو المدير الذي يتكيف مع متغيرات العصر الحديث ويتواكب معها بفكره ومن هنا نرى أن هذا المدير لا بد أن يأتي بأفكار جديدة ونظم وأساليب عمل مبتكرة تتماشي مع المواقف المتغيرة التي يقابلها كما يجب أن يتصف بالمرونة الفكرية، والطلاقة الفكرية، حتى يتسنى له احتواء المتغيرات الحديثة التي تدور من حوله، وألا يمتلك إجراءات نمطية محددة يلتزم باتباعها بعيداً عن متغيرات العصر الحديث.

-أما سمات المدير العصري فهي تتكون من:

- المرونة والطلاقة في التفكير
- القدرة على التوفيق بين الأشتاتsynaptic
- مدير الدقيقة الواحدة
- القدرة على تنمية وتدريب المساعدين وتكوين الصفوف الثانية
- القدرة على استشعار المستقبل

فالحنكة الإدارية للمدير العصري، تعتمد ليس على مواجهة المشكلات، بل على منع حدوثها، والاستعداد لمواجهتها.

كيف نفرق بين مفهوم الابتكار والمفاهيم الأخرى؟

- يخلط الكثيرون بين مفهوم الابتكار وبين مفاهيم أخرى عديدة مثل العبقرية، والموهبة، الإبداع الذكاء، الاختراع، التطوير. وهذا الخلط يسبب العديد من المفاهيم الخاطئة منها على سبيل المثال:-

- اعتبار الشخص الذكي شخصاً مبتكراً، وهذا مفهوم خاطئ، فالدراسات التي تمت، توصلت إلى أن الذكاء مطلوب للابتكار وتحسين مستواه، ولكن ليس من الضروري أن يكون الشخص الذكي مبتكراً فهناك متطلبات أخرى.

- اعتبار الشخص القائم بتطوير شيء ما شخصاً مبتكراً، وهذا مفهوم خاطئ أيضاً، فالتطوير قد يكون في نفس العملية، بحيث لا يكون النتاج شيئاَ جديداً، فالعامل الذي يطور أداءه فيزيد معدل إنتاجية من 10 وحدات في الساعة إلى 12 وحدة ليس شخصاً أضاف شيئاً جديداً، بل طور أداءه، وزاد إنتاجية في نفس المنتج، وهذا يخالف الابتكار
- اعتبار الشخص الموهوب أو العبقري شخصاً مبتكراً، وهذا مفهوم خاطئ أيضاً، وهذا الخلط يقلل من اتجاه أفراد المجتمع للابتكار، معتقدين أنهم ضمن صفوف المبتكرين.

ما هي أنماط المديرين المرتبطة بالإبداع؟

-هي تتكون من ثلاث أنماط وهي: -

النمط الأول:

وهو نمط المديرين الذين لن يستطيعوا استكمال المشوار لأي سبب من الأسباب، لضعف في القدرات العقلية، أو الخوف من الفشل، أو عدم توافر المناخ الإبداعي واستسلامهم للظروف غير المواتية، أو عدم المثابرة والجلد وتحدي الصعاب.... الخ.

النمط الثاني:

وهو نمط المديرين الذين يحتاجون لفريق عمل مكمل لأفكارهم للوصول إلى الفكرة الجديدة ومثل هذا النمط عليه الاتجاه الجماعي عن طريق فرق العمل.

النمط الثالث:

وهو نمط المديرين الذين يستطيعون إكمال المشوار بمفردهم وليس عن طريق الدخول في مجموعات عمل، مثل هذا النمط يدفع صاحبه إلى ما يسمى بالإبداع الخاص أو الفردي.

ما هي مستويات الإبداع من الوجهة التدريبية أو التعليمية؟

-أولاً مستويات الإبداع من الوجهة التدريبية أو التعليمية.

اتجهت بعض الجمعيات العالمية إلى تقسيم الإبداع إلى ثلاث مستويات من وجهة نظر المتعلم والتدريس، هذه المستويات سميت بالآتي-:

المستوى المبتدئ "مستوى الطفل المبدع".

المستوى المتوسط "مستوى الشاب المبدع".

المستوى المتقدم "مستوى المخضرم المبدع".

ونحب أن ننوه إلى أن كلمة كل من طفل وشاب ومخضرم ليست مقصوداً بها السن أو العمر بقدر ما هي دلالة على الرتبة التي وصل إليها الإنسان من تشغيل الدماغ، ولذا كانت مستويات الإبداع طبقاً لهذا التسلسل عند تعليم الإبداع وإجراء اختباراته.

هل من كلمة أخيرة حول موضوع الإبداع؟

- يمكن القول أن الإبداع الفردي والجماعي مطلوبان في الحياة والأمر الذي ننوه عليه أن لا يبذل الفرد جهدا انتظارا لإبداع الآخرين فعليه أن يبدع حتى لو لم يبدأ الآخرون بالإبداع.

والذي يريد أن يرصد أبعاد أو مؤشرات البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين، سيجد منها:

1. عدم وجود نظرية ثابتة أو مدخل إداري جامد يصلح لإدارة القرن الحادي والعشرين، بسبب تعاقب أحداث التغيير بمعدلات لم تعد تطاق بسهولة.

2. أن العنصر البشرى مديراً ومداراً يعتبر حجر الزاوية لما تنطوي عليه إدارة الموارد البشرية. وأن عملية تدريب العناصر البشرية تتطلب الجدية والانضباط والإصرار على رفع المستويات واكتساب المهارات.

3. تعتبر المؤسسات الكبيرة والقوية أهم ضمانات شفافية واستقرار السياسات، والعامل الحاسم في عملية النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي.

4. يتوقف بناء المؤسسات القوية على مدى استيعابها للتكنولوجيا الحديثة، وانتشار ثقافة تكنولوجيا المعلومات في المجالات المختلفة.

5. يعتبر تحديث الدولة من أهم متطلبات التنمية الشاملة، وأن الإبداع والتغيير الفعال يعتبران وجهين لعملة واحدة ويلزمان إدارة القرن الحادي والعشرين على كافة المستويات.

وفي ختام هذا التمهيد يؤكد الدكتور فريد على أنه، من أجل هذا وذلك جاءت مجموعة بحوث ومقالات المسئولين والأكاديميين والممارسين، لتعالج البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين،

لتوضيح طبيعة النظام العالمي الجديد والإدارة البيئية، ورؤية ما بعد عام 2000 ف، والاتجاهات الرئيسية في الألفية الثالثة.

في صفحات أخرى من هذا المجلد الضخم، مناقشة للاتجاهات الرئيسية في الألفية الثالثة، من حيث إن ما يحيط بمنظمات الأعمال وقوى العمل بها متغيرات عالمية كبيرة واتجاهات جديدة ومناخ يختلف تماماً عما كان الحال عليه في الماضي، وهذا المناخ يمثل الواقع الجديد الذي يعيشه العالم الحالي، وأن تفاهم هذه الاتجاهات يوضح الرؤية الإدارية لما بعد عام 2000 فهناك متغيرات اقتصادية كبيرة منها إزاحة الإقليمية وإزالة الحواجز بين الدولة، ونشأة التجمعات الاقتصادية وسيطرتها وتصاعد دورها في مجال العلاقات الاقتصادية العالمية، وحرية ومرونة تحويل وتحريك رؤوس الأموال بكل يسر وبساطة إلى أي موقع في الكرة الأرضية، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وانتقال ساحتها إلى الصناعات نفسها وليس بين الشركات فقط. وهناك متغيرات تكنولوجية على مستوى العالم في كافة مجالات الحياة وفي الهيئات والمنظمات والشركات، ومنها قيام صناعات جديدة وإمكانيات هائلة جديدة نتيجة تزاوج التكنولوجيا وتلاشي حدودها، وتحول المنظمات إلى منظمات المعرفة وليس الأعمال الروتينية، وتحسين إنتاجية المعرفة وهي آفاق جديدة لم تطرق بعد. وهناك ثورة المعلومات وعصر الإلكترونات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ومساندة الحاسبات العملاقة والانفجار المعرفي اللامتناهي، وفتح محابس تدفق المعلومات والمعرفة بكل أشكالها، وتحييد آثار التباعد الزماني والمكاني، والسيطرة على الفضاء الخارجي، وتسيير

مئات الأقمار لجميع فيض المعلومات على كل شبر في الكرة الأرضية والنشاط الذي عليه لتدخل هذا الكم الهائل في الحاسبات العملاقة لتعرف كل شيء لتدعيم كل أنواع القرارات المتخذة من جانب أصحاب هذه الأقمار مع أو ضد من تريد على سطح الأرض.

وهناك تغييرات تنظيمية عالمية منها الهيكلية في المستويات التنظيمية وفي الأدوار وفي محتويات الوظيفية والمستويات والعلاقات والمشاركة وأساليب الاتصال وخطوط السلطة، واتجاهات جديدة في ترتيبات العمل، والاتجاهات إلى تكنولوجيا العمليات وليس تكنولوجيا المنتجات، والاستثمارات المتزايدة في البشر والعمل الجماعي وتعدد أشكاله. وهناك على الساحة العالمية متغيرات اجتماعية كبيرة على مستوى العالم، ومنها اقتحام القنوات التلفزيونية للمنازل حيث الإبهار التكنولوجي والثقافي والإعلامي وقدرة النفاذ إلى العقول والوجدان بسهولة، وربط كل البشر في دائرة مغلقة مما يتيح التفاعل والتداول وأثر ذلك في السلوك والقيم الاجتماعية والانتماء والشخصية والهوية والدين واللغة. ومن التغيرات الاجتماعية والاهتمامات العالمية بحقوق الإنسان وحقوق العمل المشاركة والرقابة الذاتية، وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية وظاهرة تعدد الجنسيات في قوى العمل بالمنظمات، واختلاف تكوين الثقافات وتداخل الحضارات، وبالتالي التغيير في قوى العمل بالمنظمات وأساليب أدواتها وتدريبها، وكان لكل هذه المتغيرات تأثيرات مباشرة في أساليب الإدارة ونظمها وفاعليتها وبالتالي قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

ويمكن القول أن المنظمات توجد في المجتمعات الحديثة لتتفاعل وتتوافق معها لتحقيق النتائج، ولا تمثل التكنولوجيا ولا المعلومات ولا مستويات الإنتاج ولا دعائهم اقتصادياتها ركائز أساسية لهذه المجتمعات الحديثة، بقدر ما تمثله المنظمات المدارة. فهذه المنظمات المدارة هي وسيلة، هذه المجتمعات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، والإدارة بها الآلة والوسيلة المحدودة والمحركة لتمكين هذه المنظمات من تحقيق هذه النتائج، ولكن على ضوء الاتجاهات الجديدة في الألفية الثالثة.

ومن الموضوعات المهمة التي تم بحثها، تصميم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، الذي يعتبر من أهم المهارات اللازمة للقائد الإداري، ومطلباً هاماً لتحقيق القيادة الفعالة على المستوى الاستراتيجي. وتشير الباحثة إلى أنه عندما سئل حوالي (1500) من القيادات الإدارية العليا في أحد المؤتمرات، عن أهم الخصائص اللازمة لنجاح القيادة الإدارية على مشارف القرن الحادي والعشرين، ذكر 98٪ منهم أن يكون هناك رؤية قوية واضحة للقيادة والمنظمة. وفي سؤال آخر عن أهم المهارات والمعلومات اللازمة للقيادة في الوقت الحالي والمستقبل في القرن الحادي والعشرين ذكر معظمهم، تصميم الاستراتيجية لتحقيق رؤية المنظمة، لأن رؤية المنظمة تحدد ما يلي:

- الاتجاه الذي ترغب المنظمة في التحرك إليه.

- الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

- نظام القيم الذي يدعم السلوك الإداري والتنظيمي.

- اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

- مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

وكل ما تقدم يتطلب:

1. قدرًا كبيرًا من الابتكار والبصيرة والخيال والإبداع.
2. تحليل الظروف والعوامل المحيطة.
3. تحليل القدرات الذاتية للمنظمة.
4. أن تكون هناك عيون حادة للتحولات التي تحدث في حاجات المستهلك ورغباته، والتطورات التكنولوجية الجديدة، والأسواق ذات الجاذبية.
5. الاهتمام إلى ما يقوله المستهلك، لأن ذلك يقود إلى التفكير الابتكاري في كيفية اختراق مجالات جديدة للمنظمة.
6. أن تكون الرؤية ممكنة التحقيق وترتبط بقدرات المنظمة والبيئة المحيطة بها.
7. الرؤية المشتركة، مشاركة القيادات الإدارية على كافة المستويات، والتفاعل الإيجابي والهدف المشترك.

ومن كل ما تقدم تتحدد رسالة المنظمة، التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وعلى سبيل المثال، رسالة الشركة العربية للنظم

والمعلوماتية، (ستكون أكبر صانع لنظم المعلوماتية المتكاملة في الشرق الأوسط، وعلى أعلى مستويات الجودة المهنية العالمية، وأكثرها تميزاً)، ورسالة شركة – فورد للسيارات:

- التحسين المستمر في منتجاتنا لمقابلة احتياجات المستهلك.

- تحقيق عائد مقبول على رأس المال المستثمر.

- تحقيق التقدم والرفاهية كمنظمة أعمال.

ويجيب أحد الباحثين عن تساؤل:

من هو المدير الجديد؟ بالقول إنه المدير الذي يستطيع تولي مهام الإدارة وتحمل مسؤولياتها، ليس في حاضره فقط ولكن في المستقبل أيضاً، وذلك لأن متغيرات كثيرة تحدث، زيادة السكان، ارتفاع مستوى المعيشة، المنافسة المحلية والعالمية، التغير في تركيب القوى العاملة، وكل ذلك يدعو إلى إدارة "المجهول" أو "غير المعروف" إشارة إلى المستقبل الدائم التغير، وعلى هذا الأساس **فإن المدير الجديد:**

1. الذي يفهم البيئة التي يعمل فيها.
2. الذي يفهم علاقة التفاعل بين البيئة وبين المنظمة التي اعمل فيها.
3. الشخص الذي يستشرف المستقبل، ويتنبأ بما يحمله من فرص ومعوقات.
4. يفهم رسالة المنظمة، ويُسهم في وضعها، يعمل على تحقيقها من خلال فريق عمل قادر وطموح.
5. قادر على تحديد أهدافه، والنتائج التي يريدها.

6. يوجه اهتمامه لمصلحة العمل، ومصلحة العاملين.
7. يوظف قدرات الآخرين وينسق أفكارهم.
8. يشارك الآخرين في تبادل المعلومات ووجهات النظر.
9. يبتكر ويشجع الابتكار.
10. يقوم النتائج ويستفيد من الأخطاء.

ناقش أحد البحوث "الآثار السلوكية للعولمة"، مؤكداً على أن الشركات عابرة القارات وفروع الشركات متعددة الجنسية والحكومات استفادت من إمكانات غزو الأسواق العالمية لتعظيم التدفقات المتبادلة والأرباح المتراكمة من الأموال، المعلومات، الثقافات، المواد البشرية، المواد الخام، الطاقة، السلع، الخدمات، التعليم والتدريب، القيم والعادات والتقاليد والسلوكيات عموماً. وأصبحت المنافسة العالمية أكثر شراسة في تفعيل تلك الإمكانات والاستراتيجيات عن طريق الشركات العالمية للسيطرة على أكبر حصص في السوق العالمي.

إن المنظمات الدولية والعالمية تلعب دوراً واحداً لتحقيق هدف مشترك، هو السيطرة والهيمنة على الدول النامية وخاصة تلك التي تتمتع برصيد هائل من الموارد والثقافة والحضارة. وأصبحت الحكومات في الدول الصناعية ذات اهتمام أول في السيطرة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، على **الدول الآخذة في النمو، ومن أهم مؤشرات ذلك:** -

1. تكبيل الدول بسلسلة من القروض والديون والاتفاقيات الدولية.
2. مطالبة الدول للتغلب على مشاكلها بضرورة فتح الأبواب وتحرير التدفقات، السلعية، والخدمية، والمالية...من قيود الحكومات.
3. مطالبة الدول بخصخصة مؤسساتها حتى تقلل من تأثير الحكومات ودخول الأجانب لشراء تلك المؤسسات.
4. دعوة رأس المال الأجنبي المباشرة(شراء وتأسيس شركات وامتلاك الأصول الثابتة) ورأس المال الأجنبي غير المباشر للتعامل في البورصات وأسواق المال، بدعوى أن ذلك سوق يخلق فرص عمل ويعالج المشكلات الاقتصادية الراهنة.
5. التدخل في شئون الدول وخلق العديد من المشكلات الاجتماعية والسلوكية وتوسيع قاعدة العولمة لمصلحة القلة.

ومن الأفكار المهمة في مجال الخصخصة، فتح المجال أمام القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، وذلك بأن يقيم القطاع الخاص مشروعات البنية الأساسية، هذه المشروعات التي كانت في عقد السبعينيات وما قبلها الحجة الحكومية الأساسية لتوسيع دور القطاع العام حيث اتبعت الحكومات طرقاً متعددة لتمويل هذه المشروعات محلياً أو عن طريق القروض والتسهيلات والمنح الأجنبية حتى **يمكن للدولة دعوة القطاع الخاص لتنفيذ مثل هذه المشروعات محققة، عدة أهداف منها:**

1. تغطية الاحتياطيات المالية المتزايدة لإنشاء مشروعات البنية التحتية.
2. تخفيف العبء عن الموازنة العامة.

3. تحقيق مصلحة اقتصادية في تشجيع الاستثمارات المحلية، وجذب الاستثمارات الأجنبية.

4. التوسع في إنشاء شركات محلية، وأخرى مشتركة باستثمارات أجنبية.

ومن المجالات المقترحة في هذا المجال، إنشاء محطات توليد الطاقة الكهربائية، مشروعات الطرق والجسور والنقل البري، مشروعات المياه والصرف الصحي. هذه المشروعات التي أرهقت ميزانيات الدول، وزادت ديونها في الداخل والخارج.

وبدون شك، فإن خصخصة، مشروعات البنية الأساسية من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها الآن لما تتكبده الدول من نفقات باهظة في حالة التزامها بتنفيذ هذه المشروعات، وفي السابق كان مجرد الحديث عن خصخصة مشروعات البنية الأساسية، يعتبر أمراً غير قابل للنقاش ومبرراً لهيمنة القطاع العام. وأصبح هذا الموضوع يفرض نفسه ويثير الاهتمام من كافة الجهات، وهناك عدة أنظمة حديثة مثل BOT,BOOT وغيرها، التي تلتقي بمضمون واحد هو(إقامة وإدارة وامتلاك وتحويل) المشروعات التي يتم تنفيذها بالخبرة والرأسمال المحلي والأجنبي.

❖❖❖

أهمية اختيار المدير المناسب
(الفعّال)

تعتبر هذه الدراسة عملية تحليلية لنسق الإدارة والتي سيتم من خلالها شرح العديد من المفاهيم الخاصة بالفكر الإداري والذي يعتبر المحرك الرئيسي داخل المنظمات بكافة أشكالها، فبدون هذا الفكر لا يمكن لأي منظمة أن تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة منها سواء كانت هذه الأهداف مادية تتمثل في الأرباح أو معنوية تتمثل في القرارات التي تهيئ المناخ للمنظمة أو غيرها من المنظمات الرسمية والأهلية منها للعمل في إطار المجتمع بشكل فعال، ولكن كيف لمثل هذه القرارات المراد اتخاذها ولهذه الأهداف أن تتحقق إلا في وجود الفكر الإداري المنسق، والذي يتمثل في شخصية المدير ومن يتبعه من منفذي القرارات. وهكذا، فإن مفهوم الإدارة يتلخص في الآتي: الإدارة «علم - مهارة - فن»:

علم: حيث إن الفكر الإداري والمدير الناجح لابد وأن ترتكز خبرته على العلم ومدى استفادته من الدراسات التي مرت عليه في مجالات العمل المختلفة ولا يمكن للإدارة أن تنشط بدون اتباع الأساليب العلمية.

مهارة: لأن العملية الإدارية ودور المدير يمثلان حجر الزاوية في تقدم المنشآت بكافة أشكالها ولابد أن يتوافر العديد من المهارات داخل شخصية المدير حتى يتمكن من استغلال كل الموارد المتاحة بالعملية الإدارية. وأهم هذه المهارات هي المرونة في المواقف المختلفة أثناء العملية الإدارية.

فــن: وتتمثل هذه الصفة في قدرة المدير على استغلال ما لديه من علم وخبرات عملية ومهارات شخصية في مجالات العمل المختلفة، لتحقيق أهداف المنشأة وقدرته على نقل ما لديه من خبرات إلى الآخرين مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

مفاهيم الإدارة:

إن الإدارة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات؛ فإذا وجد البشر ظهرت الإدارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم، وتمثل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلالهم يتم التمييز بين التقدم والتخلف؛ فتقدم المجتمعات إنما يرجع إلى وجود فلسفة وفكر إداري متطور يسهم في استغلال المتاح من الموارد أفضل استغلال ممكن. ولذلك فسوف نتناول الجوانب التالية لعرض هذا الموضوع:

1 - الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة.

2 - المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة.

3 - عناصر العمل الإداري.

4 - وظائف المدير.

5 - الأدوار المتعددة للمدير.

6 - المهارات الإدارية.

7 - مواصفات المدير المناسب (الفعال).

1 - الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة:

الإدارة هي نوع من التفكير الذي يشخص الواقع، ويحدد المشاكل ويتعرف على المعوقات، ويتخذ ما لزم من قرارات تتضمن الأساليب المناسبة للتغلب عليها، وذلك في ضوء ما هو متاح من موارد.

وتعرّف الإدارة بأنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة اعتماداً على جهد الآخرين.

إن الإدارة عملية مستمرة، تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة.

وهناك خصائص للإدارة المعاصرة لابد من إدراكها، ولعلنا نجملها وفق الآتي:

أ - الإدارة نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، ويتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من قبل المدير مثل تحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم

وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه إلى الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.

ب - الوظائف الإدارية ليست منفصلة بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي وظيفة منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فهي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف. وبالتالي فإن القصور في أداء وظيفة يؤثر سلبياً على النظام ككل وعلى عملية تحقيق الأهداف.

جـ - النشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل، آخذين في الاعتبار الخبرة الماضية.

د - العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، فهي تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة، وأساس اختيارها لأساليب وطرق العمل؛ فالإدارة إذاً ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع، فهي نظام فرعي مجتمعي، فما يطرأ على المجتمع من تغيرات عالمية، أو محلية يؤثر على الإدارة في المنظمات باعتبارها نسيج من هذا المجتمع.

2 - المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة:

يعيش المجتمع الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق المتغيرات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة، تشمل

كافة جوانب المجتمع، ولمواجهة هذا التغيير تظهر الحاجة إلى إدارة جديدة، قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط، ينقل المنظمة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو وتكون المهمة الأساسية للإدارة هي إعادة تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، وتعمد إلى الكشف عن إمكانات تطوير الأداء باستخدام العنصر البشري بشكل أمثل وتوظيف العلم والتكنولوجيا المتطورة.

والإدارة في منظمات هذا العصر عليها إدراك هذا التغيير وتتبعه والتعرف على آثاره المتوقعة.

ولكن ما هي هذه المتغيرات؟ يمكن رصد أهم هذه المتغيرات فيما يلي:

- متغيرات اقتصادية.
- متغيرات سياسية.
- متغيرات عسكرية.
- متغيرات اجتماعية.
- متغيرات ثقافية.
- متغيرات تكنولوجية.

كيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات؟ إن التعامل مع هذه المتغيرات يتطلب الآتي:

- التعرف على هذه المتغيرات، وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها والاعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها.
- الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثارها السلبية أو استثمارها إيجابياً.
- التعايش مع المتغيرات واستيعابها.
- التحول للاتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع.

والإدارة كظاهرة مجتمعية هي القادرة على التعامل مع هذه المتغيرات المهمة.

3 - عناصر العمل الإداري:

الأعمال الإدارية هو محاولات جادة ومخططة، تهدف إلى تحقيق إنجازات أو أهداف باستخدام أفضل الموارد، باتباع سياسات وبرامج في ظل ظروف وبيئة معينة تفرض على الإدارة بعض القيود والتي في ضوئها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

أ - الأهداف:

وهي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل الأهداف عنصراً مهماً في عمل الإدارة حيث إنها تفيد في اتجاهين:

الأول: أنها أساس لرسم السياسات والخطط.

الثاني: أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء.

وتعتبر الإدارة العليا هي المسئولة عن تحديد الأهداف وتعديلها.

ب - المـوارد:

وتشكل عنصراً آخر من عناصر العمل الإداري، فهي تمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها.

والموارد التي تتعامل معها الإدارة هي:

- العنصر البشري من مختلف النوعيات ومستويات المهارة.
- رأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة.
- التنظيم وهو حصيلة كل من الخبرة المهنية والخبرة العلمية.

جـ - السياسات:

وهي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا، لتكون مرشداً للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

د - الخطط والبرامج:

وتعبر عن العمل الإداري الذي ينسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها، ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

هـ - القيــود:

وهي مجموعة القيود التي تضطر الإدارة للتعامل معها، ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

ولمواجهة هذه القيود على الإدارة القيام بالتالي:

- التعرف على القيود بأشكالها المختلفة وتحديد آثارها.

- البحث عن أساليب العمل الإداري التي تتكيف مع هذه القيود ولا تؤثر سلبياً على النتائج المستهدفة، أما القيود التي تواجه المنظمة قد تكون:

- قيود سياسية.

- قيود قانونية.

- قيود اجتماعية وحضارية.

- قيود فنية وتكنولوجية.

- قيود اقتصادية.

4 - وظائف المدير:

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسئولا عن التطور

التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل.

وتتضح أهمية الدور الذي يقوم به المدير وأهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) في أنه مسئول عن الوظائف والأنشطة التالية:

أ - المدير مخططاً:

تتمثل الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصور المستقبل قبل حدوثه للتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة، أو النشاط المسؤول عنه في إطار هذا المستقبل.

وعندما يمارس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

1 - الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً.

2 - الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.

3 - الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً للأسلوب الذي وقع الاختيار عليه.

4 - البرنامج الزمني للتنفيذ، أي تقدير مسبق من جانب المدير لعنصر الزمن، ووضع تصور من جانبه لمواعيد بدء التنفيذ أو الانتهاء منها بما يضمن تحقيق الهدف في حدود الوقت المتاح.

ب - المدير منظماً:

وهو نشاط ذهني، يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيه المدير، وتشخيص العوامل المؤثرة فيه، ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة، وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

وتتمثل هذه الترتيبات التنظيمية في:

- وضع هيكل تنظيمي، تتحدد فيه مواقع جميع المشتركين في تنفيذ الخطة، بحيث يعرف شاغل كل وظيفة موقعه على المستوى العام، وعلاقاته خلال العمل واتجاهات خطوط اتصاله مع الرؤساء والمرؤوسين.
- وصف الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، بما يوضح الاختصاصات والمسئوليات والمهام الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة.

وتتركز المبادئ الأساسية للتنظيم فيما يلي:

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ تحديد ووضع المسؤوليات.
- مبدأ تفويض السلطة.

- مبدأ المركزية واللامركزية.

- مبدأ نطاق الإشراف.

- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه.

- مبدأ التنسيق.

ب/3 - إجراءات العمل الواجب اتباعها لتنفيذ المهام التي يشتمل عليها وصف كل وظيفة حتى لا يترك التنفيذ للاجتهادات الشخصية.

جـ - المدير منسقاً وموجهاً:

قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري، يقوم به المدير ويعتمد على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ.

وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم من قرارات لحل هذه المشكلات، وعليه أيضاً الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين، وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

د - المدير مراقباً:

وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف بمعنى آخر للتأكد من أن ما تحقق فعلاً يطابق ما كان يجب أن يتحقق.

والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي:

د/1 - قياس النتائج الفعلية.

د/2 - مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.

د/3 - تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.

د/4 - التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.

فالمدير في أغلب التعريفات هو الشخص الذي يقود المؤسسة إلى تنفيذ خططها والوصول إلى أهدافها عن طريق الخطط والبرامج والمتابعة والإشراف وإدارة الموارد المتاحة وغير ذلك، وأما القائد فهو الشخص الذي يضع التصور العام ويرسم الطريق ويحدد الرؤية . واجبات المدير الأصلية هي في التنفيذ والمتابعة والمراجعة والمراقبة، وواجبات القائد هي توضيح الرؤية والرسالة وتحفيز المجموعة لتحقيقها والتنبؤ بالمشكلات وقراءة المتغيرات. وهنا يبرز السؤال المهم الذي بدأنا به: أيهما أهم، المدير أم القائد؟

لا شك أن كليهما مهم لنجاح أي مؤسسة أو مجموعة، فمن غير قائد لا يمكن أن يكون هناك نجاح حقيقي، حيث تخبو الرؤية، وتتشعب الجهود، وتتضارب المصالح، وسرعان ما يضعف الحماس وتنطفئ شمعة التميز، بينما من دون المدير المتميز تبقى هذه الخطط حبرا على ورق و لا يمكن للقائد أن يحقق شيئا حيث إن الكلام سهل والأحلام (ببلاش) ولكن تطبيق هذه الأحلام على أرض الواقع هو التحدي الحقيقي، وبالتالي فالقائد من غير مدير متميز لا يمكن أن

تتجح خططه ورؤاه، والمدير من غير قائد ذي رؤية لا يمكن أن يصل إلى شيء ذي بال .

وهنا يبرز سؤال مهم، هل يمكن أن يكون الإنسان مديرا وقائدا في وقت واحد؟ والجواب بالطبع نعم. فكثير من الإداريين يكون مطلوبا منهم أن يقوموا بالدورين في وقت واحد، أو في أوقات ومواقف مختلفة. فعند التخطيط للمستقبل، وعند تلمس الفرص وترقب التحديات، وعند الأزمات و تضارب المصالح، وعند فتور الهمة واهتزاز القارب، يمارسون أدوارهم القيادية. وأما في الروتين اليومي حيث يكون التطبيق والمراجعة والمتابعة والدقة وممارسة فنون الإدارة والاستعمال الأمثل للموارد فهم يمارسون أدوارهم الإدارية. وتتفاوت نسبة هذا النوع من الأنشطة إلى تلك بحسب المؤسسة والظروف .

وإذا عرفنا أن المدير عادة ما يكون له منصب وسلطة إدارية لابد أن نتذكر أن القائد لا يشترط أن يكون له منصب، حيث إن القيادة في الحقيقة مهمة وليست منصبا. وقد سجل التاريخ أن أبرز القياديين الذين غيروا وجه التاريخ لم يتقلدوا أي مناصب رسمية في الغالب. خذ مثلا الأنبياء عليهم السلام الذين استطاعوا - كل في زمانه وظروفه - أن يحدثوا تغييرات هائلة في التاريخ عن طريق القدوة والتأثير والإقناع من غير مناصب رسمية. وخذ كذلك مثلا في الكثير من المصلحين على مدار التاريخ مثل غاندي ومارتن لوثر كنج وغيرهما كثير. وبالتالي ففي كل مجتمع ومؤسسة يوجد قادة حقيقيون يؤثرون بعمق في مسار هذه المؤسسة ويقودونها إلى مستقبلها يكون بعضهم هم

أنفسهم القادة الرسميون للمؤسسة ولكن يكون الكثير منهم ليسوا القادة الرسميين وإنما من المثقفين أو العلماء أو الإعلاميين أو حتى من عامة الناس الذين لهم تأثير واضح فيمن حولهم .

ذهب مجموعة من العمال يوما ما مع قائد ملهم يبحثون عن كنز في غابة ما ، فدلهم القائد مباشرة إلى المكان الذي يغلب على الظن أن يجدوا فيه بغيتهم، فبدأوا العمل، ولكن سرعان ما اكتشفوا أن الأجهزة معظمها متعطل، وأن الماء الذي معهم نفد، وأن المكان محفوف بالمخاطر، وأن الأرض في جانب منها صخري جدا وهم لم يستعدوا لذلك وتمنوا في تلك اللحظة لو كان بينهم مدير محنك يرشدهم ويساعدهم في تنفيذ العمل، ولكن القائد الملهم ظل يحفزهم ويحمسهم ويشجعهم وبعد شهر لم يصلوا إلى شيء. بينما ذهبت جماعة أخرى إلى منطقة أخرى مع مدير متميز وقد استعدوا أفضل استعداد فلم تكن هنالك مفاجآت تذكر وبدءوا العمل بكل همة ونشاط ولكنهم سرعان ما ملوا وفتروا ، وبدءوا يتناقشون في جدوى البحث عن هذا الكنز أصلا ، وبدءوا يختلفون فيما بينهم، وبدأ اليأس يفت في عزائمهم، ثم صعد أحدهم إلى منطقة مرتفعة بعد شهر كامل من العمل واكتشف أنهم كانوا يبحثون في المكان الخاطئ أصلا .

مأجورين.

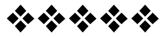
كتب كثيراً عن إدارة الأفراد (الموظفين) فهل يجوز أن يدير الموظفين مديرهم، من ناحية واقعية أن المدير بحاجة إلى من يديره وأن العلاقة بين المدير والموظفين هي علاقة متبادلة ، فالتخطيط والتنظيم

والرقابة غير ممكنة في ظل عدم موافقة طرفي المعادلة من مدير وموظفين حتى تكتمل الدائرة، إذن المدير بحاجة إلى من يديره أيضاً وأن يلفت الانتباه الى بعض الأخطاء التي تتواجد في المنتج أو في كيفية زيادة الإنتاج أو أي أمور تكون قريبة من الزبون وكيفية تحسينها فيجب إعلام المدير حتى يدخل تحسينات على قراراته وبهذه الصورة تكون الإدارة بها فعالية كبيرة جداً وتنبع من الداخل إلى الخارج ويقل استعمال الأوامر أو استعمال السلطات في العقوبات ويشعر الموظفين بزيادة الانتماء والولاء إلى مؤسساتهم وأنهم أصحاب قرار ومن الصعب عليهم الوقوف ضد أفكارهم أو محاربتها حيث إن الإنسان لا يقاوم أفكاره، وفي المقابل يكون مطلوب من المدير التخلي عن بعض صلاحياته ودفع السلطات إلى أسفل وأن يتم سحب القرارات من القاعدة وتشجيع الأفكار الإبداعية والريادية ووضع نظام حوافز مرن من نوعين حوافز مادية وحوافز معنوية، ومساعدة الموظفين في التدريب والتعليم داخل المؤسسة وخارجها واعتبار ما يتم دفعه مقابل التدريب هو استثمار وليس مصاريف.

وبذلك نضمن علاقة تبادلية بها فائدة إلى طرفى المعادلة المدير والموظفين وستصب فؤائد هذه العلاقة في تحسن إنتاجية المؤسسة وتقليل المصاريف وزيادة كفاءة الموظفين والاطمئنان على مستقبل المؤسسة بحيث يكون لها قيم وثقافة تثبتها وتعمل لها جذور ويكون من السهل التفكير في عمل خطط استراتيجية حيث إن القاعدة ثابتة وبحاجة إلى توسع والنظر إلى المستقبل، ومن أهم واجبات المدير

التخطيط لمستقبل المؤسسة وليس ضياع الوقت في أمور يومية روتينية من الممكن تعليم الغير القيام بها.

إنك تستطيع أن تشتري أيدي عاملة غير أنك لا تستطيع أن تشتري قلوبهم، وأن القلب مناط به الحماس للعمل، ومقر أخلاصه أنك تستطيع أن تشتري جهده ولكنك لا تستطيع أن تشتري عقله والذي يكمن به إبداعه وبراعته وذخيرته التي لا تنضب، ومعاملته تماماً مثلما تريد منه أن يعامل أفضل الزبائن فالمؤسسات التي تزحف بصعوبة هي في الغالب المؤسسات التي تدار من قبل المدير ودون استشارة الموظفين. للعلم أن سر نجاح المؤسسات اليابانية أنهم يعرفون كيفية بناء العلاقات وتنمية المناخ البشري المشجع للتقدم المستمر ونجاح المؤسسة، لذلك ينبغي علينا الانتقال من السعادة بممارسة السلطة على الآخرين إلى السعادة بخدمة الآخرين ومشاركتهم والسماع إليهم وهنا تكمن العظمة في الإدارة؟.




المراجـــــــــــــــع



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد /مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات

- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيقظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان

- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير.. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطــة العاطــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتورة 2007

- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة

- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمـير شيخــاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث

- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

الباراديم و التنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس

- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مبادىء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح

- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

